



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATieteiden, Liiketalouden ja Hallinnon ala

# LIIKEIDEAN MALLINTAMINEN BUSINESS MODEL CANVAS -MENETELMÄLLÄ

TEKIJÄT: Henri Haataja  
Tuomas Kuosmanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn tekijät Haataja Henri, Kuosmanen Tuomas		
Työn nimi Liikeidean mallintaminen Business Model Canvas -menetelmällä		
Päiväys	14.11.2013	Sivumäärä/Liitteet
Ohjaaja(t) Risto Kiuru		
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää liiketoimintamalleja yrityksen suunnitteluvaiheessa. Opinnäytetyössä asiaa selvitettiin oman harrastustoiminnan pohjalta käyttäen Business Model Canvas:ia ja selvitettiin, millaisia liiketoimintamalleja viitekehyksessä olisi mahdollista toteuttaa.</p> <p>Työn aihe löytyi harrastuksen kautta pohtimalla sen liiketoiminnallista puolta. Suomessa toimii useita rullalautailualan internetkauppoja ja suurimmissa kaupungeissa on alan liikkeitä. Rullalautailu on yleistynyt harrastuksena vuosi vuodelta ja nykyään se on hyvin suosittu laji varsinkin nuorten miesten parissa. Alalla kilpailu on kovaa ja pääosin tuotteita tilataan internetin kautta, jolloin hintakilpailua on paljon ja tarvitaan uusia keinoja asiakkaiden ja yhteistyökumppanien tavoittamiseen.</p> <p>Työkaluna käytetty Business Model Canvas on strateginen väline liiketoimintamallien luomiseen ja kehittämiseen. Business Model Canvas:in on kehittänyt sveitsiläinen Alexander Osterwalder. Tutkimuksessa selvitettiin Business Model Canvas:in osa-alueet vaiheittain ja kuvattiin omaa liiketoimintamallien kehitysprosessia. Aikaisempien tutkimusten perusteella saatiin esimerkkejä mallien toiminnasta ja kehittämisestä, sekä arvo innovaation löytämisestä. Malleja vertailtiin opinnäytetyössä keskenään ja niiden toteutusmahdollisuuksia arvioitiin.</p> <p>Opinnäytetyössä kuvataan liiketoimintamallin kehittämistä opiskelijanäkökulmasta. Aihetta tutkittiin aloittavan yrittäjän näkökulmasta ja aiemmin opittuja liiketalouden tietoja hyväksikäyttäen. Työn tavoitteena on päätöksenteko yrityksen perustamisesta ja sen toimintojen kehittämisestä luotujen mallien ja lopputulosten perusteella.</p>		
<p>Avainsanat</p> <p>Business Model Canvas, Liiketoimintamalli, Arvoinnovaatio, Arvolupaus</p>		

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Authors Haataja Henri, Kuosmanen Tuomas			
Title of Thesis Business idea modeling using the Business Model Canvas method			
Date	14.11.2013	Pages/Appendices	
Supervisor(s) Risto Kiuru			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to analyze and find out possible business ideas around skateboarding and its activities. The research was conducted from our own experience as students' perspective to find out about the possibilities of making business in the framework using the Business Model Canvas.</p> <p>There are many stores and online stores operating around skateboarding in Finland. Skateboarding has become more popular over the years in Finland, especially amongst boys and young men. Competition in the field of skateboarding business is tough and products are mainly sold online. Therefore it is important to create new ways of delivering value to customers and business partners.</p> <p>The Business Model Canvas (BMC) is a strategic tool for creating and improving existing business models. The BMC was introduced by Alexander Osterwalder. In the research we go through parts of the BMC and describe the road to making and improving our business models. Earlier researches give examples of making and improving business models and finding the right value innovation. The models that are created during this process are compared and their implementation is evaluated.</p> <p>In this thesis business model creation is represented from student perspective. The topic was researched from a starting entrepreneur's point of view by using the business knowledge we have gained during our studies. The purpose of this thesis was to create and improve business models and to make decision whether it is possible to start a business in the framework.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Business Model Canvas, Business model, Value innovation, Value proposition</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	TAUSTA.....	6
3	LIIKETOIMINNAN MALLINNUS.....	8
3.1	Business Model Canvas .....	8
3.2	Liiketoimintamallin luominen.....	15
3.3	Esimerkkejä liiketoimintamallien käytöstä .....	17
3.4	Liiketoimintamallin luomisprosessi .....	19
4	OMAN LIIKEIDEAN MALLINTAMINEN .....	23
4.1	Mallinnusta edeltävät suunnitelmat liiketoiminnasta.....	23
4.2	Business Model Fiddle .....	26
4.3	Mallien vertailu .....	27
4.4	Liiketoimintamallien arviointi.....	31
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33
	LÄHTEET .....	36

## LIITTEET

Liite 1 Liiketoimintamallit

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheen olemme saaneet oman harrastuksemme parista. Olemme harrastaneet rullalautailua usean vuoden ajan ja meistä tuntui mielenkiintoiselta vaihtoehdolta tarkastella aihetta liiketalouden näkökulmasta. Lähtökohtana oli pohtia, millaista liiketoimintaa harrastukseen liittyen voisi harjoittaa. Kilpailussa on mahdollista pärjätä ja uusien toimintamallien kehittäminen on mahdollista, vaikka alalla on paljon toimijoita. Tavoitteena on vertailla erilaisia liiketoimintamalleja ja arvioida niiden menestymismahdollisuuksia.

Olemme käyttäneet tutkimuksessa Business Model Canvas:ia (BMC), joka on Alexander Osterwalderin kehittämä strateginen työkalu, jolla luodaan uusia tai kehitetään jo olemassa olevia liiketoimintamalleja. Tässä opinnäytetyössä esitellään aluksi Business Model Canvas, jonka jälkeen kuvataan liiketoimintamallien kehitysprosessia. Lopuksi malleja vertaillaan keskenään ja opinnäytetyön liitteenä on kolme Business Model Canvas:illa luotua valmista liiketoimintamallia.

Mallien tarkoituksena on löytää oleelliset kanavat arvonluontiin, niin asiakkaille kuin yhteistyökumppaneille ja kehittää niitä jatkuvasti. Liiketoimintamallien parantaminen ja arvoinnovaatioiden löytäminen yrityksen toiminnoista on ratkaisevan tärkeää kovassa kilpailussa.

Työn tavoitteena on luoda toimivia liiketoimintamalleja, joita voidaan käyttää liiketoiminnan suunnittelussa ja harjoittamisessa. Syntyneiden mallien pohjalta prosessia ja malleja arvioidaan ja vertaillaan. Tavoitteena on päätöksenteko yrityksen perustamisesta ja sen toiminnan kehittämisestä.

## 2 TAUSTA

Liiketalouden opiskelun myötä olemme saaneet valmiuksia ajatella asioita kaupallisesta näkökulmasta. Tämä mahdollistaa kaupallisen ajattelun soveltamisen oman elämän kiinnostuksen kohteisiin, ja auttaa myös olemassa olevien yritysten liiketoiminnan analysoinnissa ja kriittisessä tarkastelussa. Liiketalouden opiskelijoina meillä on myös tuoreita ja ehkä jopa kyseenalaistaviakin näkökulmia, jotka auttavat kriittisessä ajattelussa ja voivat johtaa myös markkinoilla olevien mahdollisten puutteiden havaitsemiseen. Opiskelijoilla on myös suhteellisen vahva teoriaosaaminen, mikä on eduksi yritysmaailmassa. Joissakin pitkään toimineissa yrityksissä voi olla pitkällä aikavälillä puhtaasti käytännön tekemisen kautta syntyneitä toimintamalleja, jotka voivat poiketa jo huomattavasti hyvistä teoreettisista näkökulmista. Tällöin kaupallisen koulutuksen saaneilla on etulyöntiasema esimerkiksi markkinarakojen tunnistamisessa. Koulutus auttaa myös ymmärtämään yrityksen toimintaa kokonaisuutena ja myös hahmottamaan yrityksen toimintaympäristön laaja-alaisuuden, minkä pohjalta oman yrityksen perustamiseen, tai ainakin liiketoiminnan suunnitteluun on hyvät lähtökohdat. Tuotteisiin perustuvan liiketoimintamallin omaavat yritykset eivät enää välttämättä tavoita asiakkaitaan tai yhteistyökumppaneitaan. Nykyään yrityksen tulee löytää asiakkaat ja yhteistyökumppanit, sekä tuottaa heille arvoa.

Olemme harrastaneet rullalautailua useiden vuosien ajan, jonka kautta rullalautailukulttuuri ja sen liiketoiminnallinenkin puoli asiakkaan roolissa on tullut tutuksi. Omien kokemusten ja myöhemmin liiketalouden opiskelun myötä olemme saaneet ymmärrystä siitä, miten rullalautailuala kaupallisesta näkökulmasta toimii. Rullalautailun kaupallinen puoli perustuu hyvin vahvasti mielikuvien luomiseen ja hallitsemiseen. Erilaisissa rullalautailuun liittyvissä tuotteissa on suhteellisen vähän teknisiä ja laadullisia eroja ja ne yritykset, joilla on vahva brändi menestyvät paremmin. Mielikuvien lisäksi on myös paljon muita keinoja, joilla liiketoiminnan voi saada menestymään kyseisellä alalla. Rullalautailun kaupallinen puoli muuttuu jatkuvasti, ja esimerkiksi internetkaupan yleistyminen on muuttanut alaa huomattavasti. Tulevaisuuden ilmiöiden ennustaminen, tunnistaminen ja niissä mukana oleminen ovat oleellisia asioita. Olemme suuntautuneet opinnoissamme markkinointiin, joka on tärkeässä osassa rullalautailualan yrityksissä. Opiskelun aikana opitut tiedot ja taidot antavat hyvät ja mielenkiintoiset lähtökohdat alan kaupalliseen analysointiin ja omien liiketoimintamahdollisuuksien arviointiin. Koulussa opitun teoriaosaamisen avulla on mielenkiintoista pohtia ja tarkastella käytännössä jo olemassa olevia liiketoimintamalleja ja kehittää niitä pidemmälle, sekä yrittää pohtia onko alalla tilaa vielä jollekin täysin uudentlaiselle liiketoiminnalle.

Työ on tehty kehittämisprojektina, jossa on tarkasteltu ajankohtaisia artikkeleita ja kirjoja Business Model Canvas:iin liittyen. Tarkoituksena on tarkastella jo olemassa olevia liiketoimintamalleja ja pohtia liiketoiminnan aloittamisen ja kilpailussa pärjäämisen edellytyksiä. Keskeisessä osassa on kilpailuedun löytäminen erilaisten arvonaluontimenetelmien avulla. Nykypäivän kilpailussa ei enää pärjätä pelkällä liiketoimintasuunnitelmalla ja tuotteisiin liittyvillä innovaatiolla, jolloin on aihetta alkaa etsimään uusia keinoja tavoittaa asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Työn tarkoituksena on kartoittaa mahdollisuuksia perustaa yritys ja löytää siihen liittyvät oleelliset innovaatiot käyttämällä BMC työkalua. BMC:ia ja artikkeleita tarkastelemalla päädytään johtopäätöksiin, joissa todetaan

BMC:in käytön hyödyt ja haitat, sekä pyritään luomaan neuvoja BMC:in käyttäjille. BMC:in avulla saadaan kartoitettua muun muassa yrityksen ydintoiminnot ja niihin vaadittavat resurssit. Mikäli tullaan tulokseen, että yrityksellä on tarvittava kilpailuetu, mallit on syytä pitää kehityskelpoisina ja avoimena tulevaisuuden muutoksille. BMC:in kehittäminen on jatkuva prosessi ja yrityksen tulee pitää mallit helposti muokattavana ja avoimena.

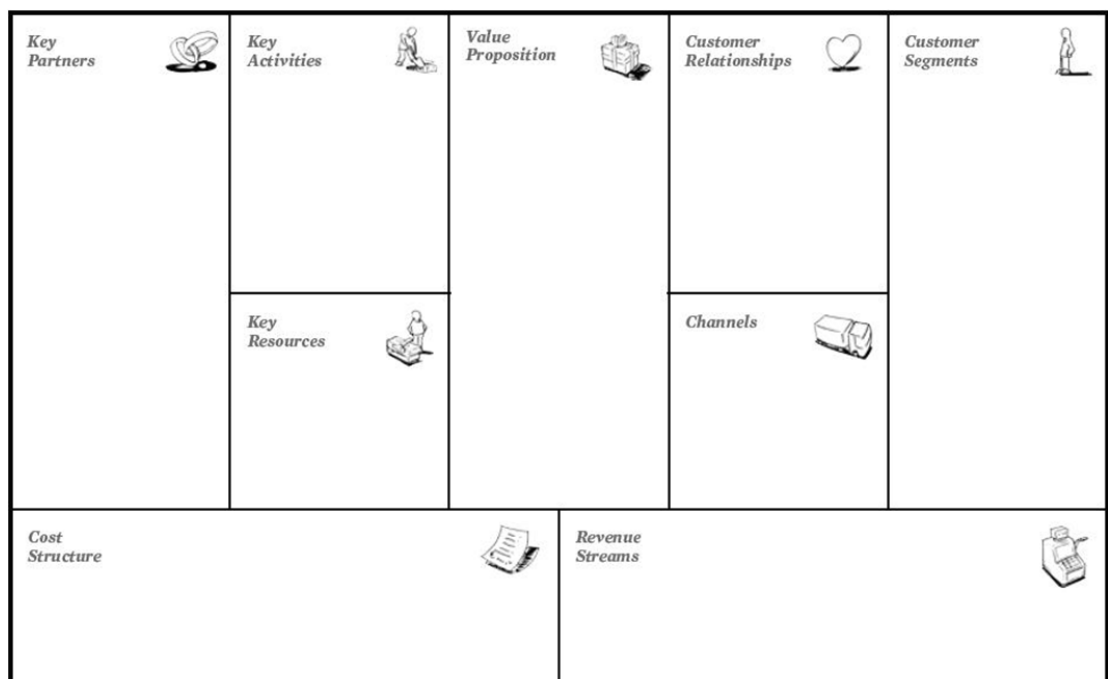
Opinnäytetyössä tarkoituksena on kehittää omaa oppimista ja todistaa liiketoiminnan opiskelujen tuomat hyödyt yrityksen perustamisessa. Tarkoitus on myös pystyä kuvaamaan omaa oppimisprosessia työtä tehtäessä ja sitä kautta pohtia yrittäjyyden edellytyksiä ennen yrityksen perustamista, sekä kehittää kriittistä ajattelua liiketoiminnan suhteen.

### 3 LIIKETOIMINNAN MALLINNUS

Seuraavassa luvussa esitellään Business Model Canvas -työkalu, sekä pohditaan liiketoimintamallien käytön tuomia etuja ja toisaalta sen puutteita. Osiossa kuvataan myös eri yritysten liiketoimintamalleja ja niihin liittyen tehtyjä tutkimuksia. Lopuksi käsitellään liiketoimintamallin luomisprosessia aiheesta tehtyjen tutkimusten pohjalta.

#### 3.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) on strateginen johdon väline, jolla luodaan uusia tai kehitetään jo olemassa olevia liiketoimintamalleja. Tyypillisesti taulukkomuotoon tehty malli käsittää yrityksen liikeidean ja vahvuudet, arvolupaukset, infrastruktuurin, asiakkaat ja talouden. Taulukon avulla yritys kykenee helposti jäsentämään toimintonsa potentiaalisen kaupanteon ja toteuttamiskelpoisuuden. BMC koostuu yrityksen toimintojen ja sen avaintuotteiden ja -palveluiden suunnittelusta ja käsittää sen rahavirrat ja kanavat, sekä yhteistyökumppanit. BMC konseptia voidaan käyttää monella tapaa ja sen avulla yrityksen toimintoja on helppo tarkastella ja vertailla. Business Model Canvas:in yhteinen kieli mahdollistaa yritysten vertailun, helpon kuvauksen yrityksen toiminnoista sekä uusien mallien luomisen. (Osterwalder & Pigneur 2010.)



KUVA 1. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)

Jotta BMC toimii ja sillä saadaan aikaan tuloksia, on sen oltava yksinkertainen, ajankohtainen, sekä avoin ja intuitiivinen, kuitenkin liikaa yksinkertaistamatta liiketoiminnan monimuotoisuutta. Aktiivinen yritys kehittää malliaan jatkuvasti ja pysyy trendien ja ympäristön mukana sekä talouden kehityksessä. Malli tuo selkeyttä myös yritykseen sisäisesti, sillä siinä määritellään yrityksen



toimintaan vaadittavat ydintoiminnot. Yritys voi kehittää toimintaansa luomalla useita malleja ja skenaarioita ja testaamalla niitä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)

BMC koostuu yhdeksästä tukijalasta, joiden perusteella yritystä tarkastellaan. BMC:in tavoitteena on löytää yrityksen vahvuudet ja käyttää niitä tuomaan yritykselle kilpailuedun. Nämä mallin osat ovat:

- Asiakassegmentit
- Arvolupaus
- Jakelukanavat
- Asiakassuhteet
- Myyntitulot
- Avainresurssit
- Avaintoiminnot
- Yhteistyökumppanit
- Kulut

(Kuva 1.)

(Osterwalder & Pigneur 2010.)



KUVA 2. Asiakassegmentit (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Asiakkaat ovat liiketoiminnan tärkein osa. Mikäli yritys ei tavoita asiakkaita, on se keskittynyt väärään asiakasryhmään tai muutoin laiminlyö asiakkaita, jolloin ei yritys voi toimia.

Asiakassegmentit on suunniteltava huolella, jotta mahdollisimman suuret asiakasmäärät tai oikeanlaiset asiakkaat tavoitetaan. Yrityksellä voi olla yksi tai useita asiakassegmenttejä, jotka voivat olla erikokoisia ja erilaisia ja joiden tarpeiden tyydyttämiseen se pyrkii. Yrityksen on tärkeää tehdä tarkkoja päätöksiä siitä, millaisia asiakkaita haetaan ja miten siihen pyritään. Asiakkaiden erityistarpeista on oltava tietoinen, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. Asiakastietoja on tarpeellista tarkastella usein, ja markkinoiden trendejä sekä asiakaskäyttäytymistä on seurattava, ettei yritys jää jälkeen kilpailijoistaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20-21.)

Nykyisen informaatioteknologian myötä asiakkaiden mielipiteet ovat helpommin saatavilla ja tätä tulee hyödyntää aktiivisesti. Asiakaslähtöisessä suunnittelussa tulee pohtia mitä asiakas haluaa, kuinka asiakasta voidaan auttaa, kuinka heidät tavoitetaan ja kuinka sen jälkeen toimitaan. On syytä myös ottaa huomioon, kuinka asiakkaat haluavat lähestyä yritystä ja valittava oikeat kanavat oikeille asiakassegmenteille. Mikäli yritys saa jalansijan asiakkaan rutiineihin, on kanssakäyminen huomattavasti helpompaa. Myös asiakkaan oletus suhdetoiminnasta tulee ottaa huomioon, jottei yritys vahingossa tuota asiakkaalle mielipahaa ilman ajankohtaista tietoa. Asiakkaiden

arvovaatimukset tulee selvittää, jotta ollaan tietoisia mitä asiakas on valmis maksamaan arvosta, jonka yritys heille tuottaa.

Asiakassegmenttien ajankohtainen seuraaminen ja tulevaisuuden ennustaminen on myös tärkeää. On tarpeellista selvittää kuinka asiakassegmentit käyttäytyvät ympäristön olosuhteissa ja mihin suuntaan ne ovat menossa. Parhaimmassa tapauksessa trendit kyetään ennustamaan, ja uudet asiakassegmentit saadaan heti hyödynnettyä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20-21.)

Yritys voi käyttää useita erilaisia keinoja saavuttaakseen halutut asiakasryhmät. Niche - markkinoinnissa tarkoituksena on keskittyä pieneen kohderyhmään, jolle on tarkasti suunnitellut kanavat, arvolupaus, jakelu ja asiakassuhteet. Usein tällainen tilanne on esimerkiksi toimittaja-ostaja suhteissa. Massamarkkinoinnissa asiakkaita ei jaeta segmentteihin, vaan tuotetta tai palvelua markkinoidaan kaikille. Yritys voi jakaa asiakkaat useisiin segmentteihin eri arvolupausten, tarpeiden, ongelmien ja toimintojen mukaan. Yritys voi myös houkutella asiakassegmenttejä toisen segmentin avulla. Esimerkiksi luottokorttiyritykset kohdistavat markkinointiaan yksittäisiin henkilöihin, jonka kautta myös yritykset kiinnostuivat kasvavasta toiminnasta. Yrityksellä voi olla myös useita toisistaan riippumattomia asiakassegmenttejä, joiden tarpeet ja ongelmat ovat täysin erilaisia. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20-21.)

Tärkeimmät ja oleellisimmat asiakassegmentit on kannattavaa suunnitella tarkasti etukäteen. Mikäli yrityksen ydinasiakassegmentit ovat pieniä tai vaikeasti tavoitettavissa, on syytä pyrkiä luomaan uusia asiakassegmenttejä ydinasiakassegmenttien ulkopuolelta. Ydinasiakassegmentit voivat toimia kannustajina uusille potentiaalisille asiakkaille. Esimerkiksi kilpaurheilijat voivat olla urheiluliikkeelle ydinasiakassegmentti, mutta myös tavalliset urheilijat ostavat samoja tuotteita, kuin kilpaurheilijat. Tällä tavoin yritys voi pyrkiä tavoittamaan laajemman asiakaskunnan, joilla on samat tai samankaltaiset mieltymykset kuin ydinasiakkailta. Yrityksen tulee mallin luontivaiheessa pohtia tarkkaan, millaisia asiakkaita tavoitetaan käytetyillä keinoilla.



KUVA 3. Arvolupaus (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Arvolupauksella tarkoitetaan sitä etua, jolla asiakkaille luodaan arvoa kilpailijoihin nähden. Yrityksen tuoma arvolupaus on toiminnan kivijalka, eikä yritys kykene kilpailemaan markkinoilla, mikäli se ei tuota asiakkailleen arvoa tuotteillaan tai palveluillaan. Asiakkaat valikoivat haluamansa tuotteet ja palvelut sen mukaan, mikä yritys tuottaa heille eniten arvoa. Arvolupaus voi perustua uutuuteen, suorituskykyyn, kustomointiin, asioiden hoitamiseen, suunnitteluun, brändiin/statukseen, hintaan, jälkimyynntiin, tavoitettavuuteen, hyödyllisyyteen tai muuhun arvoa tuovaan ominaisuuteen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-25.)

Jokaiselle asiakassegmentille on luotava huolellisesti suunniteltu yhdistelmä tuotteita ja palveluita, jotka täyttävät asiakkaiden tarpeet. Yhdistelmä hyötyjä, joita yritys tarjoaa asiakkailleen voivat olla innovatiivisia tai jo olemassa olevia lupauksia lisätyillä piirteillä, sekä ominaisuuksilla. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-25.)

Arvolupauksessa voi vedota myös ihmisten tunteisiin ja luomalla tarinan arvolupaukselle saadaan asiakkaat kiinnittymään siihen. Uutuuden herättämä mielenkiinto kerää asiakkaita ja näkyvyyttä, sekä sisäänsä vetävä, tunteisiin vetoava tarina, saa asiakkaat uskolliseksi arvolupauksesta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-25.)

Arvolupaus on yrityksen tärkein osa, sillä se määrittää yrityksen toimintatavan ja siihen perustuvan arvon. Arvolupauksella yritys suostuttelee asiakkaita ja muita yhteistyökumppaneita yhteistyöhön ja kaupankäyntiin. Arvolupaus voi olla erilainen eri asiakasryhmille ja yhteistyökumppaneille. Yritys voi esimerkiksi panostaa tuotteiden ja palveluiden laatuun, jolla se tuottaa arvoa asiakkailleen. Toiselle asiakasryhmälle yritys voi puolestaan luoda arvoa esimerkiksi sopivalla kommunikoinnilla ja jälkimarkkinoinnilla tai erikoisella toimitusketjulla.

Hyvät suhteet toimittajiin ja muihin yhteistyökumppaneihin voivat luoda arvoa myös loppuasiakkaalle. Yrityksen arvo voi perustua sen kykyyn luoda uusia ja ylläpitää vanhoja suhteita. Arvolupauksen tulee olla näkyvänä osana yrityksen tiedostettua toimintaa. Mikäli yrityksen toiminnot eivät vastaa arvolupausta, ei se tavoita asiakkaita, eikä muita kannattavia yhteistyökumppaneita.



KUVA 4. Kanavat (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Yritys voi toimittaa arvolupauksen asiakkailleen käyttämällä montaa eri kanavaa. Tehokas kanavien käyttö on nopeaa ja taloudellista. Tehokkaat jakelukanavat omaava yritys kommunikoi asiakkaidensa kanssa monella tapaa ja riippuen asiakassegmentistä kanssakäyminen voi vaihdella suuresti. Eri asiakassegmentit käyttäytyvät eri tavalla, joten eri kanavien kautta arvolupaus saadaan toimitettua perille kaikille asiakkaille. Kommunikaatio, jakelu, myyntikanavat ja niistä saatavat kokemukset vaikuttavat suuresti asiakaskokemukseen. Tämän takia yrityksen tulee huolellisesti suunnitella jakelukanavat ja niiden käyttö. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26-27.)

Jakelukanavia voidaan käyttää monella eri tapaa. Eri jakelukanavia käyttäessään yritys toimittaa arvolupauksensa asiakkaille. Yritys voi antaa tietoa tuotteistaan ja palveluistaan, sekä auttaa asiakkaita arvioimaan yrityksen arvolupauksen toimivuutta. Jakelukanavat mahdollistavat tuotteiden tai palveluiden saatavuuden. Tuotteista ja palveluista riippuen jakelukanavia käytetään myös

brändimarkkinointiin ja oston jälkeisiin huoltoihin tai asiakastukeen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26-27.)

Yrityksen tulee valita sopivat kanavat, joilla se voi toimittaa arvolupauksen sen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Tehokas kanavien löytäminen ja hallinta voi johtaa yrityksen menestykseen ja kasvamiseen. Yritys voi käyttää joko omia kanaviaan tai tavoitella asiakkaita yhteistyökumppanien kautta. Molemminpuolinen yhteistyö kumppanien kanssa voi tuoda merkittäviä etuja molemmille osapuolille. Yrityksen tulee aktiivisesti etsiä uusia ja kehittää jo olemassa olevia kanavia, jotta se voi tuottaa jatkuvasti arvoa ja löytää uusia keinoja toimittaa arvolupaus.

Internetin käyttö kanavana on yleistynyt ja yrityksen täytyy löytää sopivat keinot toimittaa arvolupaus perille myös sen puitteissa. Internetin laajuus ja sen käytön suhteellinen helppous ja suuret potentiaaliset asiakasmäärät voivat olla monelle aloittavalle yritykselle keino tavoittaa sille tärkeät yhteistyökumppanit ja asiakkaat.



KUVA 5. Asiakassuhteet (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Yrityksen tulee selkeästi päättää, kuinka hoitaa suhteet eri asiakassegmentteihin. Yrityksen tulee huolehtia asiakashankinnasta, asiakkaiden säilyttämisestä ja myynnin edistämisestä. Erilaisia asiakassuhteita ovat esimerkiksi:

- Henkilökohtainen tuki: työntekijä- asiakas kanssakäynti esimerkiksi myyntityö, email, puhelin.
- Omistautunut henkilökohtainen tuki: palvellaan tarkasti ja yksilöllisesti ja tyydytetään asiakkaan kaikki tarpeet.
- Itsepalvelu: Yritys tarjoaa asiakkailleen kaiken tarpeellisen, jotta he voivat palvella itseään.
- Automaattituki: Itsepalvelun kaltainen, mutta usein pidemmälle kehitetty henkilökohtaisempi lähestyminen, joka parhaillaan simuloi henkilökohtaista asiakassuhdetta.
- Yhteisöt: Erilaiset yhteisöt esimerkiksi internetissä, joissa on mahdollisuus tietojen ja kokemuksen vaihtoon ja ongelmienratkaisuun.
- Yhteistyö: Henkilökohtainen suhde luodaan silloin kun asiakas pääsee suoraan vaikuttamaan tuotteen/palvelun lopputulokseen. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 28-29.)

Yrityksen arvolupaus voi perustua asiakassuhteiden hoitamiseen ja kehittämiseen. Yritys voi luoda erilaisia keinoja toimia eri asiakassegmenttien kanssa, jolloin se voi luoda arvoa asiakkailleen luomalla heille sopivia asiakassuhteita. Asiakkaille voidaan tarjota esimerkiksi etuja, apua, tietoa ja kannustusta, jotta heidät saadaan kiinnitettyä yrityksen toimintaan. Yrityksen täytyy määrittää, mitä se tarjoaa uusille ja jo olemassa oleville asiakkaille. Yrityksellä voi olla monia asiakassegmenttejä,

joiden kanssa toimitaan eri tavalla. Yritys voi esimerkiksi lähettää vanhoille asiakkailleen mainoksia ja tarjouksia, kun taas uusille asiakkailleen se tarjoaa asiantuntevaa henkilökohtaista palvelua.



KUVA 6. Myyntitulot (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Myyntitulot osiossa kuvataan yrityksen tavat saada rahaa eri asiakassegmenteiltä. Asiakassegmentit maksavat yritykselle tuotteista ja palveluista kokemansa arvon verran. Tällä tapaa yritys voi optimoida ja määritellä myyntinsä asiakassegmenteittäin. Myyntitulot voivat olla kertaluontoisia tai uusiutuvia arvolupaukseen perustuen. Yrityksellä voi olla arvolupaukseen perustuen myös myynninjalkeista asiakastukea tai huoltoa ja jälkimyyntiä. Yritys voi saada myyntiä monella tapaa:

- Fyysisen tuotteen omistusoikeuden vaihtuminen: esimerkiksi lähikauppa.
- Käyttömaksu: Maksetaan käytetyistä palveluista
- Jäsenyydet: Maksetaan toistuvasti palvelusta
- Vuokra/Leasing: Tietty oikeus joka kestää sovitun ajan
- Lisensointi: Maksetaan immateriaalisista oikeuksista
- Välityspalvelut: Maksetaan välitysmaksuja kahden tai useamman puolesta.

(Osterwalder & Pigneur, 2010, 30-33.)

Mallinluonnissa on otettava huomioon kaikki yritykseen kohdistuvat rahavirrat. Yritys voi saada tuloja tuotteiden tai palveluiden myynnin sijasta monella eri tapaa. Myyntitulot käsittävät sen kokonaisuuden, jolla yritys saa rahavirtaa kassaan. Luodessa BMC:ia ovat myyntitulot suuntaa antavia arvioita, jotka on suunniteltava huolellisesti, jotta vältetään ongelmilta yrityksen perustusvaiheessa.



KUVA 7. Avainresurssit (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Avainresursseilla tarkoitetaan yritystoiminnan perustaa ja voimavaroja. Yrityksellä täytyy olla resursseja, jotta arvolupaus saadaan toimitettua asiakkaille. Avainresurssit ovat niitä asioita, jotka ylläpitävät ja ravitsevat yritystä; ilman resursseja yritys ei kykene toimimaan. Avainresurssit voivat olla:

- Inhimillisiä: ihmisten taidot
- Tiedollisia: Brändit, tietämys, patentit, tekijänoikeudet, yhteistyö
- Fyysisiä: valmistus, myynti

- Taloudellisia: Käytettävissä oleva pääoma  
(Osterwalder & Pigneur 2010, 34-35.)

Yrityksen avainresurssit voivat perustua ammattitaitoihin työntekijöihin, omistettuihin brändeihin tai tietämykseen, tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen tai taloudellisiin keinoihin. Avainresurssit erottavat yrityksen sen kilpailijoista. Yritys voi myös luoda arvoa käyttämällä sen resurssit oikealla tavalla.



KUVA 8. Avaintoiminnot (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Avaintoiminnoilla tarkoitetaan yrityksen toimintoja, jotka ovat välttämättömiä liiketoimintamallin toimimisen kannalta. Avaintoimintojen tulee tuottaa arvoa, tavoittaa markkinat, säilyttää asiakassuhteet ja olla tuottavia. Avaintoiminnot vaihtelevat riippuen yrityksen toimialasta. Esimerkiksi Microsoftin avaintoimintoihin kuuluu ohjelmistojen kehittäminen, kun taas tietokonevalmistaja Dellin avaintoimintoihin kuuluu vahvasti sen toimitusketjujen ja logistiikan hallintajärjestelmä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36-37.)

Avaintoiminnot tulee kartoittaa jo mallin luomisvaiheessa, jotta osataan valmistautua tuleviin tehtäviin. Avaintoiminnot on syytä miettiä tarkkaan, jotta saadaan aikaan sopiva yhdistelmä toimintoja, joilla yritys voi luoda arvoa ja hoitaa suhteitaan.



KUVA 9. Yhteistyökumppanit (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Yhteistyökumppanit osiossa kuvataan tavarantoimittajien ja muiden yhteistyökumppaneiden verkostoa, joka mahdollistaa liiketoimintamallin toiminnot. Yhteistyökumppaneiden avulla voidaan vähentää riskejä, hankkia resursseja tai muuten optimoida liiketoimintamallin toimintaa.

Yhteistyökumppanuudet voidaan jakaa neljään eri kategoriaan, jotka ovat:

- Strateginen yhteistyö yritysten kanssa, jotka eivät kilpaile samalla alalla
- Strateginen yhteistyö kilpailijoiden kanssa
- Fuusioituminen muodostaen uutta liiketoimintaa
- Toimittajien ja ostajien välinen yhteistyö

(Osterwalder & Pigneur 2010, 38-39.)

Yrityksen kannattaa pyrkiä luomaan yhteistyökumppanien verkko, jolta se saa ja jolle se tuottaa arvoa. Molempinpuolinen yhteistyö, joka luo arvoa kummallekin osapuolelle on kannattava ja hyödyllinen. Yrityksen tulee aktiivisesti pyrkiä löytämään sille tarpeellisia yhteistyökumppaneita, jotka voivat auttaa sitä luomaan arvoa joko asiakkaille tai muille yhteistyökumppaneille.



KUVA 10. Kulut (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Kulut osiossa kuvataan kaikki yritykselle kyseisestä liiketoimintamallista koituvat kulut. Kuluja aiheuttavat muuan muassa:

- Arvonluonti
- Arvon toimittaminen
- Asiakassuhteiden hallinta
- Myynninedistäminen

Kyseiset kulut on suhteellisen helppo määrittää sen jälkeen, kun avainresurssit, avaintoiminnot ja yhteistyökumppanit on määritelty. Joissain liiketoimintamalleissa kulujen hallinta on tärkeämmässä osassa, kuin toisissa. Esimerkiksi joidenkin halpalentoyhtiöiden liiketoimintamallit perustuvat täysin matalaan kulurakenteeseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40-41.)

### 3.2 Liiketoimintamallin luominen

Henry Chesbrough (2007) tunnistaa tutkimuksessaan "Business model innovation: it's not just about technology anymore" kuusi mahdollista liiketoimintamallin innovaatiota, jotka ovat:

- Arvolupaus
- Valikoitu kohderyhmä
- Arvoketju
- Hankintamekanismi
- Arvoverkosto
- Kilpailukykyinen strategia

(Chesbrough 2007.)

Kannattavan liiketoiminnan kannalta tulee määrittää oikeanlainen arvolupaus, joka on kyettävä toimittamaan valikoidulle kohderyhmälle. Kannattavalla hankintamallilla ja keskittymällä arvoketjun ja – verkoston hallintaan voidaan löytää erilaisia kilpailuetuja. Luomalla kilpailukykyisen strategian yritys voi parantaa sen mahdollisuuksia pärjätä kovassa kilpailussa. Omasta mielestämme varsinkin arvolupauksen pohtiminen on oleellista, jolloin joudutaan miettimään kohderyhmän tarpeita ja

toisaalta omaa liiketoiminnan ydintä.

Useimmilla yrityksillä ei ole kunnolla suunniteltua liiketoimintamallia, joka on hyödynnettävissä ja muutettavissa markkinoiden mukaan. Yritys voi vaiheittain alkaa rakentamaan ja kehittämään uusia toimintatapoja, joilla mallia voidaan kehittää toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Yrityksen ensimmäinen vaihe on erottautua muista kilpailijoista ja luoda asiakkaille jonkinlaista arvoa. Edetessään mallin kehittämisessä yritys voi pikkuhiljaa alkaa tarttumaan myös muihin potentiaalsiin asiakasryhmiin ja uusien tarpeiden tyydyttämiseen. Yrityksen tietoisuuden kasvaessa sen liiketoimintamallia ja arvoketjua tulee myös kehittää ja löytää olennaiset yhteistyökumppanit, jotka mahdollisesti tuovat lisäarvoa muille yhteistyökumppaneille tai asiakkaille. Yrityksen suurin voimavara on arvoinnovaation integroiminen sen toimintoihin. Kehittäessään useampaa liiketoimintamallia, yritys voi keksiä sille uuden tavan tuottaa arvoa sen verkostolle. Mallin kehittämisen ollessa hyvässä vaiheessa, yrityksen verkosto on helposti hallittavissa ja se tuottaa arvoa molemminpuolisesti niin asiakkaille, toimittajille niin kuin myyjillekin. (Nastaran & Behrouz 2013.)

Brian Leavyn (2010) mukaan on kolme innovaation strategiaa, jotka ovat: itämisen vaihe, kiihdytys vaihe ja siirtymä vaihe. Itämisen vaiheessa havaintojen ohjaama oletus muuttuu yrityksen tiedoksi. Alkuvaiheessa yrityksen tulisi investoida mahdollisuuksien mukaan innovaatioon, jotta voidaan oppia enemmän ja saada hyöty innovaatioista. Kiihdytys vaiheessa yrityksellä on paljon tietoa uusista prosesseista ja niitä voidaan toteuttaa ja toistaa yrityksen puitteiden mukaan. Viimeisessä siirtymävaiheessa tarkoituksena on liittää uudet liiketoimintamallit yritykseen oikeaan aikaan, oikealla tavalla. Vanhan ja uuden liikemallin pitää pysyä erillä toisistaan. Mikäli liiketoiminnan säännöt ja mittarit muuttuvat olennaisesti, tarvitaan uusi brändi ja täysin uudet brändilupaukset tai uudella mallilla on pienempi tuotto marginaali, pienemmät kiinteät kulut ja suurempi resurssien liikkuvuus. (Leavy 2010.)

Stan Abraham (2013) vertailee artikkelissaan "Will business model innovation replace strategic analysis" yritystoiminnan strategista suunnittelua ja liiketoimintamallien käyttöä. Yrityksen liiketoimintamalli kertoo ketkä ovat sen asiakkaita, ja miten voitto syntyy asiakkaille tarjottavasta arvolupauksesta. Yrityksen strategia taas vastaavasti painottuu siihen, miten kilpailijat voitetaan olemalla erilaisia. (Abraham 2013.)

Kaikki toimivat organisaatiot tarvitsevat jonkinlaisen toimintamallin ja BMC on hyvä väline arvioitaessa yrityksen toteuttamiskelpoisuutta, mutta pelkkä toteuttamiskelpoisuuden toteaminen ei aina välttämättä riitä kovin pitkälle. Strategista suunnittelua ja analysointia tarvitaan, jotta toiminta saadaan tuottoisaksi ja kilpailussa pärjätään. Yrityksen on mietittävä kilpailuetuaan muihin kilpailijoihin nähden ja pystyttävä erilaistumaan tarvittaessa. (Abraham 2013.)

Esimerkiksi supermarketin strategia voisi perustua keskittämiseen, myymälän ja tuotteiden kehittämiseen ja hankintaketjun tehokkuuteen, kun taas liiketoimintamalli vastaa kysymyksiin: kuinka asiakkaat saadaan kauppaan, millainen on hankintamalli, kuinka se aikoo kasvaa?



BMC:in avulla on helpompi ymmärtää nykyistä liiketoimintamallia, ja arvioida tarvitseeko sitä muuttaa tai korvata kokonaan uudella mallilla yrityksen toimintaympäristön muuttuessa. Strategista analysointia kuitenkin tarvitaan yrityksen kilpailukyvyn kehittämiseen. Liiketoimintaympäristöä ja toisaalta yrityksen vahvuuksia analysoimalla voidaan parantaa kilpailukykyä. Tuottoisaan yritystoimintaan tarvitaan sekä liiketoimintamalliajattelua, että strategista analysointia. (Abraham 2013.)

BMC:in käytössä itsessään ongelmia ei listata, joten mallin ohella tulee myös varautua mahdollisiin liiketoimintaa haittaaviin tekijöihin. Asiakkaan ongelmien ratkaiseminen on yritykselle liiketoiminnan kannalta elintärkeää. Mikäli asiakkaat on otettu huomioon ja heitä palvellaan tai heille tarjotaan haluttuja tuotteita, on yritys jo etukäteen varmistanut osittain, että se kykenee tuottamaan heille arvoa. Yrityksen tulee myös keskittyä tarkasti sen kilpailukyvyn ja erilaisuuden ylläpitoon. Vaikka yritys olisikin ainutlaatuinen, on silti todennäköistä, että markkinoille tulee kilpailijoita ja muita yrityksiä, jotka kopioivat liikeidean. (Ash Murya, 2012.)

Aloittavan yrittäjän näkökulmasta BMC on hyvä menetelmä tarkastella yrityksen kykyä luoda kilpailuetua ja arvoinnovaatioita organisaation sisäisesti. Arvoinnovaatiolla tarkoitetaan tässä innovaatiota, jolla yritys voi oleellisesti luoda arvoa asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen. Kilpailuedulla tarkoitetaan tässä vaiheessa yrityksen tapaa erottautua muista samankaltaisista yrityksistä kehittämällä sille omaperäiset keinot luoda arvoa asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille. Opiskelijoina pyrimme käyttämään opittuja liiketalouden tietoja ja taitoja kehittäessämme liiketoimintamalleja yrityksen perustamiseen ja sen arvонуonnin kehittämiseen. Liiketalouden opinnot ovat monelta osaa tuoneet lisänäkemyksiä liiketoimintaan ja kehittäneet taitoja arvioida liiketoiminnan onnistumisen mahdollisuuksia. Uusia näkemyksiä työhön on voinut tuoda jo opituista markkinoinnin, johtamisen ja laskentatoimen näkökulmista. Aihetta on tutkittu maailmanlaajuisesti melko paljon ja monelle yritykselle liiketoiminnan tarkasteleminen BMC avulla on tuonut merkittäviä kilpailuetuja, sekä arvoinnovaatioita. Mallin uutuus avaa mahdollisuudet myös sen kehittämiseen ja syvempään tutkimiseen. Suoranaista tekokaavaa BMC:ille ei ole, vaan sen avoimuus on sen suurin etu.

### 3.3 Esimerkkejä liiketoimintamallien käytöstä

Aalto yliopiston tutkimuksessa on tutkittu liiketoimintamallien käyttöä sähköisen liikkumisen parissa, jossa tulokset ovat olleet positiivisia. Sähköisellä liikkumisella tarkoitetaan sähköautoja, latausjärjestelmiä ja niihin liittyvää tietotekniikkaa. Tutkimus perustuu liiketoimintamallin käyttöön teoreettisen viitekehyksen mukaan. Tutkimuksen mukaan liiketoimintamallien käyttö on avannut ovet arvolupausten todelliselle ymmärtämiselle ja sitä mukaa myös liiketoiminnan parantamiselle. Tuloksissa todettiin, että liiketoimintamallin käyttö on helposti sovellettavissa ja ymmärrettävissä, jonka takia se voi luoda yritykselle suurta etua sen ymmärtäessä kunnolla siihen liittyvät arvolupaukset ja toiminnot. Tutkimustuloksissa huomattiin myös, että käyttämällä BMC:ia asiat

saadaan esille ja tärkeät asiat voidaan ottaa huomioon. Asioihin saadaan yhteinen suuntaus ja merkikieli, jonka avulla sitä on helppo vertailla ja muokata. Tutkimuksen tuloksena huomattiin että jo mallin kokeilu toi uusia kokemuksia ja näkökulmia, joita kyettiin myöhemmin käyttämään hyväksi. (Mäkelä, Pirhonen 2011.)

BMC avulla yrityksen ydintoiminnot ja niihin vaadittavat resurssit voidaan kartoittaa vastaamaan sen tarpeita. BMC:in kätevyys ja helppokäyttöisyys liittyy sen avoimeen muotoon, joissa tärkeät toiminnot ja toimijat pyritään saamaan linkitettyä yhteen mahdollisimman kannattavasti ja arvoa luovasti.

Matzler, Bailom, von den Eichen & Kohler (2013) tutkivat Nespresson kahvimarkkinoille tuomaa uutta liiketoimintamallia. Case -tutkimuksessa on tarkoituksena avata, kuinka yritys kykenee asianmukaisesti ottamaan käyttöön ja ylläpitämään uuden liiketoimintamallin. Nespresso loi asiakkaille mahdollisuuden valmistaa espressonsa itse oman makunsa mukaan Nespresso koneella. Eri makuisia espressoja ja erilaisia patentoituja espressokoneita myytiin suoraan asiakkaille. Myös asiakaspalveluun panostettiin paljon. Asiakkaille luotiin oma puhelinkanava, sekä pyrittiin suosimaan Rainforest Alliancen hyväksymiä viljelijöitä. Nespresson toimintaperiaate on internetmyynti, erikoiset myyntipaikat ja omat myymälät. Myyntitulot tulevat miltei kokonaan kahvien myynnistä, kun taas kahvintekokoneiden myynnistä Nespresso ei saa juurikaan voittoa. Nespresson menestyksen takana ovat sen erikoisuus, liiketoimintamallin pitkäaikaisuus, laadukkaat tuotteet ja niiden saatavuus. Nespresso kertoo suoraan, mikä sen toiminnan ydin on ja se on tiedostanut uuden toimintatapansa, mikä helpottaa olennaisesti sen toimintaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Liiketoimintamallilla pitäisi olla innovatiivinen sijoittelu, yhtenäiset tuotteet ja palvelut, oikeanlainen arvomalli, tehokas myynti- ja markkinointilogiikka sekä tulovirta, joka on jatkuva. (Matzler, Bailom, von den Eichen & Kohler 2013.)

Nespresson esimerkin kautta voidaan huomata, kuinka uudet kanavat ja palveluinnovaatiot voivat tuoda arvoa asiakkaille ja täten muuttaa myös yrityksen toimintatapoja. Mallin avoimuus ja asiakkaiden palveleminen uudella tavalla loivat Nespressolle mahdollisuuden tavoittaa uusia asiakkaita.

Hacklin & Wallnöfer (2012) ovat tutkineet tapaustutkimuksena liiketoimintamallien käyttämistä strategisessa päätöksenteossa. Tutkimuksessa tarkoituksena on ottaa käyttöön strategia käytännön näkökulmasta, sekä tutkia liiketoimintamallien mahdollisuuksia ja rajoitteita strategisina välineinä. Teknologia yrityksellä oli tarve uudelle liiketoimintamallille, jossa asiakkaille tarjotaan multimedia teknologialla luettavia digitaalisia sisältöjä. Johdon arvioitua tilannetta tultiin tulokseen, että vanhat liiketoimintamallit eivät tue uutta mallia ja tarvitaan uusi liiketoimintamalli, jotta uusia toimintoja ja strategioita voidaan kehittää ja ottaa käyttöön. Uuden liiketoimintamallin viitekehys loi yrityksen työntekijöille yhteisen strategisen näkökulman, jonka mukaan muutosta voitiin käytännössä johtaa ja seurata. Tapauksen perusteella liiketoimintamalleja voidaan hyvin käyttää kuvaamaan luovana ja symbolisena ohjeena yritystä analyttisen työkalun sijaan. Käytännössä johdon täytyy olla tietoinen

mallien rajoitteista ja niiden suhteesta uusiin malleihin, jotta tasapaino säilyy. (Hacklin & Wallnöfer 2012.)

Uudella liiketoimintamallilla voidaan muuttaa myös yrityksen ydintoimintoja ja luoda niille vaihtoehtoisia toimintatapoja. Pienilläkin muutoksilla liiketoimintamalleissa voidaan yrityksen sisäisiä toimintoja muuttaa tukemaan sen ydinosaa. Arvoinnovaatioita voi löytyä yrityksen sisäisistä toiminnoista ja toimintojen yhdistelemisestä, sekä pienistä muutoksista organisaatiossa.

Lehmann-Ortega & Moingeon (2010) tutkivat ranskalaisen turvallisuuskuljetusyrityksen uuden liiketoimintamallin käyttöönottoa ja siihen liittyviä ongelmia. Tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia uuden ja vanhan mallin rinnakkain toimimista kokeilujakson aikana. Kokeilun aikana huomattiin, että teknologisen muutoksen lisäksi myös liiketoimintamalli muuttuu olennaisesti verrattuna vanhaan. Yrityksen tuli kartoittaa toimintojaan, jotta uusi- ja vanhaliiketoimintamalli saadaan toimimaan samanaikaisesti ja muutos pystytään johtamaan asianmukaisesti. Artikkelin esimerkki-yritys pääsi yli vaikeasta muutoksesta ja on nyt rahankuljetusmarkkinoilla menestyvä tekijä. Tutkimuksen mukaan liiketoimintamalleja voidaan käyttää strategisina välineinä liiketoiminnan uusimisessa ja elvyttämisessä, niin teoreettisina, kuin käytännön työkaluinakin. Käyttämällä kahta mallia samanaikaisesti yritys mahdollisti itselleen kaksipuoleisen tarkastelumallin, jonka tulokset olivat hyviä ja niiden tulkitseminen helpottui. (Lehmann-Ortega & Moingeon 2010.)

Yritykselle on mahdollista muuttaa liiketoimintamalliaan suoraan tai vaihtaa uuteen liiketoimintamalliin vähitellen. Liiketoimintamallin luomisessa on syytä ottaa huomioon liiketoimintamallin mahdollinen tulevaisuuden muutostarve, jotta liiketoimintamalli pysyisi helposti käsiteltävänä ja muokattavana.

### 3.4 Liiketoimintamallin luomisprosessi

Liiketoimintamallin luomista voi lähestyä seuraavalla tavalla:

- Ulkoinen analyysi (keskittyy nykyisten palveluiden ympärille, luomalla yksityiskohtaisen ja innovatiivisen palvelun laadun)
  - Ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien, sekä nykyisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen
  - Innovatiivisten ja potentiaalisesti tuottavien palveluiden skenaarioiden valinta
  - Malliesimerkit markkinatoiminnoista ja toimijoista
  - Oletetun arvoverkoston johtaminen dynaamisella yhteydellä markkinoihin
  - Ehdotus kuinka liiketoimintamallin viitekehys toimii
  - Liiketoimintamallin käsite ja sen arviointi
- (Ghezzi, Georgiades, Reichl, Le-Sauze, Di Cairano, Gilfedder, Managiaracin, 2013.)

Liiketoimintamallin luomisessa on syytä ottaa huomioon ulkoiset muuttujat. Yritykselle voi koitua uhkia ulkoisesti ja niihin on valmistauduttava etukäteen miettimällä mahdollisia liiketoimintaa haittaavia tilanteita. Ulkoinen analyysi kilpailutilanteesta ja markkinoista, sekä yhteiskunnallisesta

tilanteesta on tarpeellinen luodessa liiketoimintamallia. Liiketoimintamalliin tulee valita innovatiiviset ja potentiaalisesti tuottavat palvelut ja tuotteet. Organisaation arvoverkostoa voidaan seurata suhteessa markkinoihin, jolloin voidaan löytää potentiaalisia uusia toimijoita ja toimintatapoja. Liiketoimintamallille luodaan viitekehys, jonka sisällä pyritään toimimaan ja kehittämään uusia toimintatapoja.

Yrityksen kyky nähdä nykyisyyttä pidemmälle, kyky tehdä innovaatioita asiakkaille ja ajatella yrityksen ydintä pidemmälle avaavat ovet menestykselle. Ennakoimalla tulevaisuutta ja toimintaympäristön muutoksia voidaan saada aikaan kilpailuetua. Yrityksen innovaatiot liiketoimintamallissa ja yhteistyökumppaneissa ovat yritykselle elinehto. Tärkeä osa on tarjota palveluita tai tuotteita asiakkaille oikealla tavalla. Yrityksen on kyettävä löytämään sen tärkeimmät arvonluontikeinot ja -kanavat. Suuri haaste yritykselle pitkällä aikavälillä on tuottaa jatkuvasti arvoa asiakkaalle ja säilyttää yhteistyömahdollisuudet. Asiakassuhteita voidaan tuottavasti johtaa, mikäli yhteydet työntekijöihin, yhteistyökumppaneihin, toimittajiin, jälleenmyyjiin ja osakkeenomistajiin ovat kunnossa ja niitä kehitetään jatkuvasti. (Kandampully, Duddy, 1999.)

Liiketoimintamallien käyttöä on tutkittu myös kansainvälisen yrittäjyyden näkökulmasta. Tutkimuksessa todettiin, että yritykset usein laiminlyövät kannusteidensa tarkastelun kumppaneiden välillä keskittyen liikaa arvonluontiin loppuasiakkaille. Arvo nousee esiin yhteistyökumppanien avulla niiden välisestä arvoketjusta yrityksen johdosta loppuasiakkaaseen. Arvon muodostumista analysitiin viitekehyksessä kolmen muuttujan mukaan. Ensin pyritään tunnistamaan vallitsevat arvonluonnin ohjaajat kuten uutuus, täydentävät tuotteet, -palvelut tai asiakkaan kiinnittäminen yritykseen. Toisena tutkitaan yrityksen liiketoimintamallin toteutuksia ja muotoilua, kuten sisältöä, rakennetta ja johtoa. Kolmantena arviointikriteerinä toimi arvovaihdanta kolmessa eri käyttöliittymässä, jotka ovat toimittajat, myyntipartnerit ja asiakkaat. Arvoa asiakkaille tuotetaan jatkuvasti yhteistyökumppanien voimin ja toimintoja on tarpeen yhdistää, jotta pystytään hallitsemaan arvoprosessia kriittisesti kaikkien yhteistyökumppanien kanssa. Tutkimuksen tuloksena todetaan, että liian usein yritys pyrkii saamaan arvoa yhteistyökumppaneiltaan ja laiminlyö kommunikaation ja aloitteiden tunnistamisen yhteistyökumppaneitaan kohtaan kehittääkseen yhteistyötä ja täten tuoden arvoa yritykselle ja sen asiakkaille. (Sainio, Saarenketo, Nummela, Eriksson, 2011.)

Kiinalaisessa tutkimuksessa ”Business modeling for entrepreneurial firms: four cases in china” tutkittiin neljää eri liiketoimintamallityyppiä neljässä eri kiinalaisessa yrityksessä. Tuloksena löydettiin neljän erilaisen yrityksen arvon muodostamisen keinot. Tulosten perusteella yritykset olivat keskittyneet kulu- ja arvo innovaatioihin tai integroineet ne yrityksen toimintoihin. Integroidussa arvoinnovaatiossa luodaan uusi vallitseva malli, jossa uudet aktiviteetit liitetään yhteen uudella arkkitehtuurilla. Keskittyneessä kuluinnovaatiossa vakiinnutetaan yhteen pienet arvoketjun aktiviteetit, mutta ydinaktiviteetit ja niiden väliset suhteet pysyvät samana. Integroitu kuluinnovaatio laajentaa arvoketjun aktiviteetteja, kun taas keskittyneessä arvoinnovaatio-mallissa (-mallissa) muutetaan ydinkäsite aktiviteeteista. Kuluinnovaatioon keskittynyt yritys keskittyi ydinarvon rakentamiseen ja tavoitteena oli tarjota asiakkaille korkealaatuista teknologiaa muunneltuna ja

matalakustantein, liikuttaen niche-tuotteet massamarkkinoille. Integroidun kuluinnovaation omaava yritys oli keskittynyt sen ympärillä olevaan ulkopuoliseen verkkoon ja potentiaaliset asiakkaat houkuteltiin tarjoamalla täydentäviä paketteja, tuotteita ja palveluita. Integroitua arvoinnovaatiota käyttävä yritys pyrki valikoimaan uusia arvonluontimenetelmiä ja napata aktiviteetteja, jotka tyydyttävät asiakkaita. Keskittynyttä arvoinnovaatiota käyttävä yritys pyrkii uudistamaan arvoketjuaan ja aktiviteettejaan ja etsii uusia tapoja liittää uudet aktiviteetit. Tutkimuksessa löydettiin neljä yrityksen sisällä olevaa kilpailuetua, jotka erottuvat toisistaan mallin perusteella, vaikkakin yritykset muutoin olivat samankaltaisia. (Yang & Jiang, 2013.)

Amit & Zott kuvaavat liiketoimintamallin olevan yhdistyneiden ja yksittäisten toimintojen järjestelmä, jolla perustellaan kuinka yritys tekee liiketoimintaa sen asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja myyjien kanssa. Liiketoimintamallin innovaatio voi tapahtuma monella eri tapaa: lisäämällä uusia toimintoja tai yhdistelemällä niitä, liittämällä yhteen aktiviteetteja uudella tavalla ja muutamalla jokin toimija jostain yksittäisestä aktiviteetista. (Amit & Zott, 2012.)

Liiketoimintamallien innovaatiot ovat tärkeitä johtajille, yrittäjille ja tutkijoille kolmesta syystä. Liiketoimintamalli on usein mahdollisuus hyödyntää käyttämättömiä voimavaroja tulevaisuuden arvonluontia varten. Toisekseen kilpailijat saattavat kokea uuden liiketoimintamallin toimintatavan vaikeana kopioida tai jäljitellä verrattuna yhteen yrityksen tuotteeseen tai prosessiin. Täten uusi liiketoimintamalli voi usein muuttua kestäväksi kilpailueduksi. Kolmanneksi yrityksen tulee olla tietoinen kilpailumahdollisuuksista ja sen täytyy sopeutua mahdollisuuteen, jossa kilpailijat hyökkäävät samalle alueelle. (Amit & Zott, 2012.)

Kuusi kysymystä, joihin tulee vastata ennen kuin uusi liiketoimintamalli otetaan käyttöön:

1. Mitkä ymmärretyt tarpeet voidaan tyydyttää uuden liiketoimintamallin avulla?
  2. Mitkä uudet aktiviteetit tarvitaan tyydyttämään tarpeet?
  3. Kuinka tarvittavat toiminnot voidaan yhdistää toisiinsa uudella tavalla?
  4. Kenen tulee suorittaa kaikki tarvittavat aktiviteetit liiketoimintamallissa? Yritys, yhteistyökumppani, asiakas? Millaisia uusia johdon järjestelyjä tarvitaan, jotta rakenne toimii?
  5. Kuinka arvo luodaan kaikille osapuolille uudessa mallissa?
  6. Millainen hankintamalli sopii yrityksen liiketoimintamalliin, jotta se tuo arvoa?
- (Amit & Zott, 2012.)

PESTE -analyysiä käytetään muutosisilmiöiden kartoittamiseen toimintaympäristössä. PESTE-analyysi on oiva työkalu tutkiessa myös yrityksen tulevaisuutta ja sen ympärillä olevia asioita. PESTE –analyysi voidaan jakaa eri vaiheisiin, joiden perusteella toimintaympäristön vaikutusta yritykseen kyetään arvioimaan seuraavasti:

- Tärkeimpien organisaatioon vaikuttavien ilmiöiden tunnistaminen
- Tunnettujen ilmiöiden trendien määrittäminen
- Tunnistettujen ilmiöiden luokittelu mahdollisuuksiksi ja uhkiksi
- Jokaisen mahdollisuuden tai uhan merkityksen arviointi (priorisointi)

- Strategisten tavoitteiden määrittely mahdollisuuksien ja uhkien mukaan  
Makromuuttujien määrä on melkein rajaton, joten yrityksen tulee tunnistaa ja seurata sen toimintaan vaikuttavia muuttujia. Yrityksen on hyödyllistä varautua myös vaihtoehtoisin tavoitteisiin, koska tarkka tulevaisuuteen valmistautuminen on lähes mahdotonta. (Laihonen, 2005.)

Toimintaympäristöä tulee ennakoida, johon PESTE -analyysi luo hyvät mahdollisuudet. Mallien luomisprosessissa keskityttiin kuitenkin oleellisesti liiketoimintamallien sisäisiin erilaisuuksiin. Toimintaympäristöstä ja sen muutoksista on kuitenkin oltava tietoinen, mikäli oikeat arvokanavat ja kannattavuus tunnistetaan ja yritys aiotaan perustaa.

Tarpeiden tyydyttäminen on yrityksen päätehtävä, joka täytyy ottaa huomioon jokaisessa liiketoimintamallissa. Kun tarpeet on kartoitettu, voidaan tutkia mitä aktiviteetteja tarvitaan, jotta kyseiset tarpeet voidaan tyydyttää. Seuraavaksi tarvittavat toiminnot liitetään yhteen sopivimmalla ja innovatiivisella keinolla. Yrityksen tulee myös kartoittaa kenen tulee suorittaa kaikki tarvittavat toiminnot ja aktiviteetit, jotta liiketoiminta kyseisellä liiketoimintamallilla on mahdollista. Tärkeässä osassa on myös arvonluonnin arviointi, jolloin arvioidaan kuinka kaikille osapuolille voidaan tuottaa arvoa. Lopuksi yrityksen tulee päättää millaista hankintamallia se käyttää, jotta voidaan tuottaa mahdollisimman paljon arvoa.

Prosessin täytyy olla jatkuvaa kehitystä, jolla löydetään oikeat arvon tuottamisen menetelmät. Tavoitteena on asiakkaan huomiointi ja arvon tuottaminen. Toimintaympäristön jatkuvista muutoksista on oltava tietoinen ja niitä on kyettävä ymmärtämään jo etukäteen, jotta pysytään mukana kilpailussa ja arvontuottamisessa asiakkaalle. Asiakkaan ymmärtäminen potentiaalisena kumppanina tai myyjänä voi johtaa suuriin innovaatioihin yrityksen sisällä ja täten luoden lisää arvoa muille yrityksen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Prosessin tarkoituksena on luoda oikeanlainen kanava, jolla asiakkaat tavoitetaan ja huomioidaan tuottaen heille arvoa.

## 4 OMAN LIIKEIDEAN MALLINTAMINEN

Seuraavaksi käsitellään omaa mallien luontiprosessia. Aluksi kuvataan omia alkuperäisiä ideoita siitä, miten liiketoimintaa voisi toteuttaa, jonka jälkeen kuvataan mallien luontiprosessia Business Model Canvas:ia käyttäen. Tarkoituksena on selvittää mallien kehittämisen etenemistä ja parityöskentelyä, sekä myös yksittäisen mallin vaiheittaista rakentumista. Malleja myös vertaillaan keskenään ja mallien arviointia käsitellään erilaisten teorialähteiden pohjalta.

### 4.1 Mallinnusta edeltävät suunnitelmat liiketoiminnasta

Harrastustoiminnan ohessa aloimme miettiä, olisiko mahdollista alkaa hankkia harrastusvälineitä suurempina erinä, jolloin tuotteita voisi saada halvemmallä. Jos tilauksia olisi mahdollista tehdä jostain kavereiden kanssa keskitetysti, niin kaikki hyötyisivät rahallisesti. Tästä lähtökohdasta alkoi syntyä idea, että rullalautailuun tarvittavia perusvälineitä myymällä voisi alkaa pyörittää liiketoimintaa.

Aloitimme mallien luomisen miettimällä, millaisia jo olemassa olevia kanavia alan yrityksillä on tavoittaa asiakkansa. Internetkauppojen mukanaan tuoman laajan valikoiman kautta kilpailu on koventunut ja tarkoituksena on kartoittaa uusia keinoja luoda arvoa yrityksen sidosryhmille.

Alkuperäisenä ajatuksena oli pienimuotoinen ja paikallinen liiketoiminta, jolla tyydytetään omia ja muiden aktiivisesti rullalautailua harrastavien ihmisten rullalautailuun liittyviä tarpeita. Tällöin asiakkaat olisivat paikallisia, Kuopiossa tai lähialueilla asuvia, ja osittain omia kavereita tai jotakin kautta tuttuja rullalautailun harrastajia. Kuopio ei ole kovin suuri kaupunki, ja rullalautailijoiden määrä on suhteellisen pieni, jolloin melkein kaikki rullalautailijat tuntevat tai tietävät toisensa suoraan tai ainakin omien kavereidensa kautta epäsuorasti. Tällöin yhteisöllisyys voisi toimia yhtenä liiketoiminnan kantavana voimana. Kuopiolaisille rullalautailijoille olisi hankintakanava, jonka he tuntisivat omakseen. Tarkoituksena olisi tarjota asiakkaille mahdollisimman edullisesti tuotteita, joita rullalautailussa kuluu eniten, eli lähinnä rullalaudan osia ja myös jonkin verran oheistuotteita, kuten esimerkiksi t-paitoja. Liiketoimintaan liittyisi myös kanta-asiakasjärjestelmä. Kanta-asiakkaat saisivat etuja ostoksiensa määrän mukaan, ja heihin pidettäisiin yhteyttä aktiivisesti sähköpostilla ja sosiaalisessa mediassa. Vuoropuhelu asiakkaiden kanssa ja myös tilaukset voitaisiin hoitaa Facebookissa ja tuotteiden luovutus/maksu tapahtuisi varastolla. Tämä olisi täysin uudenlainen liiketoimintamalli ainakin Kuopiossa. Tällöin kiinteitä kuluja muodostuisi vain palkoista ja toimipaikasta, eikä markkinointiin tarvitsisi panostaa rahallisesti.

Aktiivisten rullalautailijoiden määrää ja mahdollista liikevaihtoa arvioitaessa alkoi kuitenkin melko nopeasti selvitä, että pelkästään aktiiviset vakioasiakkaat ja satunnaisostajat Kuopiossa eivät saisi aikaan tarpeeksi liikevaihtoa, jotta palkat ja muut kiinteät kulut saataisiin katettua. Tällöin olisi

lisättävä oheistuotteiden myyntiä vakioasiakkaille sekä tarjottava laajempaa tuotevalikoimaa paljon suuremmalle kohderyhmälle. Kohderyhmään kuuluisivat myös vähemmän rullalautailua harrastavat sekä rullalautailutyyliset tai muuten rullalautailuhenkiset henkilöt, jotka eivät välttämättä itse harrasta lajia. Laajemman kohderyhmän tavoittaminen vaatisi kuitenkin panostuksia markkinointiin. Myös muista nuorisokulttuurin lajien harrastajista, kuten pyöräilijöistä tai potkulautailijoista voisi tulla osa asiakaskuntaa.

Yleisesti rullalautailukaupoilla ja -valmistajilla on melkein aina oma tiimi, joka koostuu kyseistä merkkiä edustavista rullalautailijoista, jotka saavat vastineeksi tuotteita ja muita etuja. Tiimin jäsenet toimivat esikuvina nuorille harrastajille ja parantavat tuotteiden näkyvyyttä ja imagoa. Tiimin voimin voi toteuttaa rullalautailumatkoja sekä osallistua erilaisiin kilpailuihin ja muihin tapahtumiin. Tiimit kuvaavat myös usein videoita, joissa on taitavaa ja näyttävää rullalautailua. Hyvin tehty ja laajalle levinnyt video voi olla tehokas markkinointikeino. Oman tiimin avulla olisi mahdollista alkaa rakentaa brändiä ja lisätä tunnettavuutta, mikä on välttämätöntä laajemman kohderyhmän tavoittamiseksi. Tiimiin voisi kuulua kuopiolaisia nuoria ja lupaavia rullalautailijoita, joilla on paljon intoa ja kiinnostusta lajia kohtaan, ja jotka toisaalta tarvitsevat useasti tukea lajin harrastamiseen. Yksi keino lisätä yhteisöllisyyden tunnetta ja kaupan näkyvyyttä olisi järjestää rullalautailusessioita tai rentoja leikkimielisiä kilpailuja Kuopiossa. Tällaiset ovat hyviä ja mukavia keinoja nuorille ja innokkaille rullalautailijoille näyttää taitojaan sekä mukava tapa tavata kavereita ja muita rullalautailijoita.

Paikallinen toiminta Kuopiossa kuitenkin asettaisi rajoja etenkin myynnille ja yrityksen kasvu mahdollisuuksille. Harrastajien määrän vähyys ja riski, että markkinointi ei välttämättä toimisi tarpeeksi tehokkaasti, saivat meidät pohtimaan liiketoiminnan kehittämistä myös toisesta näkökulmasta. Seuraavana vaihtoehtona suunnittelimme koko maanlaajuista nettikauppaa.

Suomessa toimii useita saman alan nettikauppoja, ja osa niistä on ollut olemassa jo yli kymmenen vuoden ajan. Tämän johdosta kilpailua on paljon ja yritykset kilpailevat varsinkin hinnoilla ja tuotevalikoimilla. Aluksi olisi kuitenkin saatava näkyvyyttä ja kerättävä ihmisten huomiota. Tällöin olisi varsinkin alkuvaiheessa tärkeää osallistua tapahtumiin, kuten kilpailuihin ja messuille, jotta asiakkaat tulisivat tietoisiksi kaupan olemassaolosta. Alkuvaiheessa voisi olla järkevää myös tehdä markkinointitutkimusta kuluttajien tarpeista ja ostokäyttäytymisestä, jotta yrityksen perustamisvaiheessa tehtävät panostukset eivät menisi hukkaan. Olisi tärkeää tietää mitä tuotteita halutaan eniten, ja millaisia muoti-ilmiöitä alaan liittyy tällä hetkellä. Tämän lisäksi tarvittaisiin myös paikallisen liiketoimintamallin yhteydessä kuvattuja markkinointikeinoja. Tiimi olisi edelleen tärkeässä roolissa ja sosiaalisessa mediassa aktiivisesti mukana oleminen toisi myös asiakkaita. Rekisteröityneisiin asiakkaisiin tulisi myös pitää yhteyttä, esimerkiksi lähettämällä tarjouksia ja tietoa kampanjoista sähköpostilla ja tekstiviesteillä.

Hintakilpailun vuoksi olisi pohdittava, millä tuotteilla kampanjoidaan ja mitkä tuotteet toisaalta tuottavat katetta. Rullalautailuun tarvittavia perusvälineitä tulisi myydä tasaisen edullisesti, jotta tärkeiden vakioasiakkaiden mielikuva yrityksestä pysyisi edullisena. Näitä tuotteita voisi myös myydä



alennuksessa esimerkiksi keväällä, jolloin rullalautailijat uusivat välineitään ja potentiaalisina asiakkaina on paljon aloittelevia rullalautailijoita. Suurimman osan katteesta tuottavat vaatteet ja rullalautailuun liittyvät oheisoheistuotteet. Edullisen hintatason ylläpitämiseksi on myös tärkeää pitää omat yrityksen toimintaan liittyvät kulut mahdollisimman alhaisina. Esimerkiksi logistiikan on toimittava tehokkaasti sekä maahantuojien kanssa on neuvoteltava hyvät sopimukset. Kiinteitä kuluja muodostuisi palkoista, logistiikasta eli tuotteiden tilaamisesta, varastoinnista ja lähettämisestä sekä markkinoinnista.

Myös verkkokaupan ulkoasuun ja käyttömukavuuteen on panostettava. Nettisivuilla navigoinnin on oltava helppoa ja tuotteista on oltava selkeät tiedot ja kuvat, jotta asiakkaiden on helpompi tehdä ostopäätöksiä. Edellä mainitut asiat vaikuttavat myös paljon asiakkaiden muodostamiin mielikuviin, kuten luotettavuuteen.

Ison nettikaupan aloittaminen vaatisi paljon panostuksia ja resursseja alkuvaiheessa, jolloin myös riskit ovat suuremmat. Taloudellisten resurssien saavuttamiseksi täytyisi vakuuttaa myös rahoittajat siitä, että menestyminen on mahdollista. Onnistumisen kannalta tärkeää olisi onnistua imagon luonnissa ja ihmisten huomion herättämisessä sekä tehokkaan logistisen ketjun järjestämisessä. Onnistuessaan nettikaupan avulla olisi mahdollisuudet kasvuun ja hyvinkin suuriin myynteihin, joten se olisi motivoiva vaihtoehto.

Kolmantena vaihtoehtona tarkastelimme mahdollisuutta perustaa kivijalkamyymälä Kuopioon. Tällöin asiakkaina olisivat Kuopion ja sen lähialueiden rullalautailijat kaikista ikäryhmistä sekä rullalautailutyylisiä vaatteita ostavat ihmiset. Yhdeksi asiakasryhmäksi voitaisiin lukea myös vanhemmat ihmiset, jotka ostavat lapsilleen harrastusvälineitä tai vaatteita.

Kivijalkamyymälän haasteena ovat kilpailevat nettikaupat, joilla on laaja tuotevalikoima ja edulliset hinnat. Tämän vuoksi olisi pystyttävä tarjoamaan asiakkaille jotain, mitä he eivät saa nettikaupasta ostaessaan. Asiakaspalvelu on suurin yksittäinen tekijä, mikä saisi asiakkaat valitsemaan kivijalkamyymälän nettikaupan sijaan. Asiakkaille olisi kyettävä tarjoamaan henkilökohtaista ja asiantuntevaa palvelua. Varsinkin aloittelijoille olisi hyötyä, jos myyjät pystyisivät antamaan neuvoja tuotteista ja muista lajia koskevista asioista. Asiakkaat saisivat myös mahdollisuuden tutustua tuotteisiin tarkemmin sekä vertailla niitä ennen ostopäätöstä, ja hyvällä asiakaspalvelulla olisi mahdollista saada aikaan myös lisämyyntiä, eli asiakkaat ostaisivat enemmän tuotteita kuin alun perin myymälään tullessaan olivat suunnitelleet. Liikkeellä tulisi olla myös mahdollisimman hyvä sijainti, jotta asiakkaiden olisi helppo tulla myymälään ja se olisi hyvin näkyvillä. Myymälä voisi myös tarjota rullalautailijoille paikan, jossa voi viettää aikaa ja tavata kavereita. Tämän vuoksi myymäläympäristöstä olisi tehtävä mahdollisimman viihtyisä. Myymälässä voisi olla esimerkiksi sohvia ja televisio, josta voisi vaikka katsella rullalautailuvideoita. Kivijalkamyymälän etuihin kuuluu myös se, että ongelmatilanteissa kauppaa on helppo lähestyä, ja esimerkiksi tuotepalautukset hoituvat helposti.

Jotta aikaisemmin mainitut kohderyhmät saataisiin tavoitettua, olisi markkinoitava paikallisesti. Varsinkin alkuvaiheessa lehtimainonta ja mainoslehtiset lisääisivät tietoisuutta kaupasta. Kaupan omaa nimeä kantavilla oheistuotteilla kuten t-paidoilla ja tarroilla saisi myös näkyvyyttä. Liikkeellä tulisi olla myös internetsivut, joista asiakkaat saavat tietoa esimerkiksi uusista tuotteista tai tarjouksista.

Kuopiossa toimii yksi saman alan kivijalkamyymälä, joten se olisi ensisijainen kilpailija, mutta kilpailijoiksi voitaisiin myös lukea vaate- ja urheiluliikkeet, jotka myyvät osittain samankaltaisia tuotteita. Paikallisia kilpailijoita vastaan olisi kilpailtava hinnoilla ja tuotevalikoimalla. Rullalautailuun tarvittavien tuotteiden myynti painottuu kesään, jolloin talvella olisi pystyttävä tarjoamaan parempaa valikoimaa vaatteiden ja muiden tuotteiden osalta.

Kiinteitä kuluja tulisi myymälän toimitiloista, markkinoinnista ja myyjien palkoista. Jotta kulut saataisiin katettua, tulisi tuotteita myydä nettikauppoja korkeammalla katteella. Myös perustamisvaiheessa resursseja tarvittaisiin huomattavasti, joten rahoituksen tulisi olla kunnossa.

## 4.2 Business Model Fiddle

Liiketoimintamallien luominen alkoi Business Model Fiddle:n avulla, joka on ilmainen internetsovellus Business Model Canvas:in käyttöä varten. Business Model Fiddle:n avulla voi luoda liiketoimintamalleja ja jakaa niitä muiden käyttäjien kanssa, jolloin voidaan helposti vertailla eri mallien heikkouksia, hyötyjä sekä niiden arvorakennetta.

Ennen Business Model Fiddle:n käyttöönottoa meillä oli jo valmiina eräänlainen hahmotelma pienimuotoisesta paikallisesta liiketoiminnasta, joka voisi toimia esimerkiksi sosiaalisen median avulla. Opinnäytetyön ohjaajamme neuvoi meitä käyttämään Business Model Fiddle:ä ja samalla hän kehotti meitä luomaan useamman mallin. Luomalla kolme mallia joutuisimme miettimään tarkemmin mallien eri osioiden sisältöä, sekä kävisi ilmi, miten muutokset mallin tietyssä osiossa vaikuttavat muun mallin rakentumiseen.

Tässä vaiheessa päätimme jo suoraan, että voisimme alkuperäisen idean lisäksi luoda mallit laajemman kohderyhmän verkkokaupasta ja kivijalkamyymälästä. Aloimme luoda malleja aluksi omien ennakkotietojen ja käsitysten pohjalta, eli kirjasimme erilaisia asiakassegmenttien ominaisuuksia ja perinteisiä yritysten kanavia asiakkaiden saavuttamiseksi. Aluksi jaoimme työtä siten, että toinen keskittyi yhteisöllisyyteen perustuvaan malliin ja toinen maanlaajuiseen internetkauppaan. Päätimme, että lopuksi tekisimme yhdessä mallin kivijalkamyymälästä. Asiakassegmenteissä ja asiakassuhteissa ei eri mallien välillä muodostunut suuria eroja. Eniten keskityimme miettimään arvolupauksia, eli mitä arvoa asiakkaille eri malleissa todella luotaisiin. Tältä osin mallit alkoivatkin erota toisistaan ja erilaisten arvolupauksien myötä myös avaintoiminnot ja

yhteistyökumppanit alkoivat olla erilaisia eri malleissa. Ainakin meidän malleissamme arvolupauksesta muodostui suurin erottava tekijä mallien välillä ja mallit rakentuivat sen ympärille.

Malleja kehittäessämme, opinnäytetyön ohjaajamme kommentoi mallien eri osioita ja haastoi meitä kriittiseen ajatteluun erilaisilla kysymyksillä ja kehitysehdotuksilla. Ohjaajan kommenttien avulla saimme malleihimme lisää sisältöä ja mallimme alkoivat erota enemmän toisistaan.

Tapasimme ohjaajamme kanssa palavereissa, joissa keskustelimme malleista ja niiden luomisesta. Ohjaajamme kannusti meitä varsinkin teorian tiedon hankkimisessa, ja palaverien pohjalta kävimme läpi artikkeleita liittyen liiketoimintamallien luomisprosessiin ja mallien arviointiin. Tämän teorian tietoon perehtymisen jälkeen aloimme käydä malleja uudelleen läpi ja tarkoituksena oli löytää malleihin lisää syvyyttä ja uusia näkökulmia.

Mallien uudelleen arvioinnin jälkeen varsinkin yhteisöllinen paikallisen toiminnan malli alkoi tarkentua lisää. Aloimme ajatella kokeneita ja taitavia harrastajia enemmänkin yhteistyökumppaneina kuin vain asiakassegmenttinä. Tällöin he voisivat toimia esikuvina varsinkin nuorille harrastajille, ja sitä kautta olisi mahdollista esimerkiksi saada kiinnostusta uusille tuotteille ja tuotemerkeille. Yksi asiakassegmentti olisi myös arvoa tuottava osa mallissa. Meille alkoi myös selvitä mallin keveys. Se olisi jo toimiessaankin helposti muokattavissa ja kehitettävissä, verrattuna esimerkiksi kivijalkamyymälään. Myös muihin malleihin keksittiin lisää arvonluonnin keinoja. Harrastajille ja lajista kiinnostuneille voitaisiin järjestää matkoja alan tapahtumiin ja täten aktiivisesti lisätä kiinnostusta potentiaalisissa asiakkaissa. Ydintuotteiden ja oheistuotteiden myynnin lisäksi voitaisiin tarjota myös huoltopalveluja, ja näin monipuolistaa ansaintamallia.

Business Model Fiddle koettiin hyväksi työkaluksi mallien kehittämiseen. Sovelluksessa itsessään on paljon vihjeitä ja tarkentavia lisäkysymyksiä koskien BMC:in jokaista yhdeksää eri osiota. Yksi erittäin hyvä ominaisuus on myös mallien jakaminen ja kommentoinnin mahdollisuus, mikä auttaa mallien kehittämisessä ja kriittisessä arvioinnissa.

#### 4.3 Mallien vertailu

Jokaisessa mallissa yhteistyökumppaneilla on suuri osa arvonluonnissa. Mikäli yhteistyötä ei koeta kannattavana, ei saada tarpeeksi yhteistyökumppaneita, eikä verkostoa, jolla yritys voi luoda arvoa asiakkaille. Yhteistyökumppanuuden tulee olla molemminpuolista hyötyä, jotta voidaan maksimoida yhteistyön hyöty ja kannattavuus, sekä turvata sen tulevaisuus. Olennaisessa osassa ovat tavarantoimittajat, joille yrityksen tulee näkyä kannattava jakelukanavana.

Liiketoimintamalleja luodessa prosessina on luoda innovatiivisia uusia keinoja tuloille. Palveluiden ja saatavuuden tärkeys on kasvavassa asemassa liiketoiminnassa. Tuotekehityksen sijaan tärkeämpää on keskittyä organisaation kehittämiseen ja uusien arvonluonti menetelmien tuottamiseen.

### ”YHTEISÖNETTIKAUPPA”:

Yhteisöllisyyteen perustuvan paikallisen toiminnan tarkoituksena olisi tarjota edullisesti rullalautailussa tarvittavia välineitä Kuopion alueen rullalautailijoille. Avainasemassa olisi saada mahdollisimman laaja sosiaalinen verkosto, joka käyttää yrityksen palveluita aktiivisesti. Toiminnan tuottoisuus riippuisi vahvasti siitä, saadaanko asiakkaita laajemmista ikäryhmistä, ja tätä kautta myös oheistuotteiden myyntiä. Tämä olisi varmasti suuri haaste, ottaen huomioon lajin sesonkiluontoisuuden ja paikalliset harrastajamäärät.

Tässä mallissa aktiiviset ja taitavat rullalautailijat, joita nuoremmat mahdollisesti pitävät esikuvinaan, toimisivat tärkeässä roolissa. He voisivat tuoda esille uusia, nousevia tuotemerkkejä, ja tätä kautta luoda kiinnostusta muissa asiakassegmenteissä. Tällöin yksi asiakassegmentti toimisi samalla myös yhtenä yhteistyökumppanina, ja olisi täten osa arvon luomisen ketjua.

Tässä mallissa yhtenä mahdollisuutena olisi käyttää uutena jakelukanavana esimerkiksi rullalautahallia, josta tuotteita voitaisiin luovuttaa asiakkaille. Tällöin erillistä liiketilaa ei tarvittaisi, jolloin kulut laskisivat merkittävästi.

Mallin merkittävin markkinointikeino olisi sponsorointi ja sitä kautta videot, kuvat ja internetin kautta niiden levittämisen helppous. Mikäli vahvaa ammattimaista brändikuvaa ei saada luotua eikä asiakkaita tavoiteta, liiketoimintaa ei voida harrastaa.

Yhteisöllisyyteen kuuluisi osana myös matkojen järjestäminen alan tapahtumiin ja kilpailuihin. Paikallinen aktiivisuus ja näkyvyys ovat tärkeässä osassa, jolloin tulisikin panostaa paljon alan kehittämiseen paikallisesti.

### ”NETTIKAUPPA”:

Nettikaupan menestyksen saavuttamiseksi on saatava suosio internetin ostopaikkana lajin tavaroille. Sosiaalista mediaa tulee käyttää aktiivisesti ja lisäsisällöllä saadaan ihmisiä kiinnostumaan yrityksestä. Lisäsisältönä asiakkaille tarjotaan videoita yrityksen tiimin tekemisistä ja järjestetään aktiivisesti arvontoja, sekä muita kilpailuja. Yhtenä mallin tärkeimmistä osista on yhteistyö toimittajien kanssa. Toimitukset tulee saada halvalla ja isoissa erissä, jotta toiminta on kannattavaa kummallekin osapuolelle. Yrityksen myynnin tulee olla tarpeeksi isolla volyymillä, että saadaan hyvät sopimukset tavaroiden toimitukseen ja logistiikkakuluja matalammiksi. Varaston uusiminen ja sen hyvin hoitaminen ovat avainasemassa nettikaupalle. Mikäli varasto ei vaihdu tarpeeksi nopeasti, se aiheuttaa ongelmia ja ylimääräisiä kuluja.

Mallin haasteena on sen markkinointi ja huomionsaantikyky. Vastaavia yrityksiä on paljon ja kilpailu on äärimmäisen kovaa nettikauppojen yleistymisen myötä. Monilla jo toimivilla yrityksillä on pitkät

suhteet maahantuojiin ja valmistajiin, joka tarkoittaa kovaa hintakilpailua. Kolmesta luodusta mallista nettikauppa on eniten riskiä vaativa malli ja se vaatisi eniten pääomaa.

#### ”KIVIJALKAMYYMÄLÄ”:

Kivijalkamyymälän haasteena on saada tarpeeksi paljon asiakkaita, koska varsinaisia harrastajia alueella on melko vähän. Pääasiakkaina kivijalkamyymälässä ovat lähialueen harrastajat ja heidän vanhempansa. Muina asiakkaina ovat katumuodista tietoiset henkilöt, ja kaikki asiakkaiden ystävät. Luomalla helposti lähestyttävä ja miellyttävä ilmapiiri ovat uudet asiakkaat todennäköisempiä lähestymään liikettä. Tavoitteena on saada asiakkaita tulemaan liikkeeseen ja viettämään aikaa kavereidensa kanssa, jolloin myös alasta mahdollisesti kiinnostuneet pystyvät helposti liittymään seuraan ja saavat yhteenkuuluvuuden tunteen. Pelkät ydinasiakkaat eivät voi tuottaa yritykselle tarpeeksi, joten ostoja tarvitaan myös muilta asiakasryhmiltä. Tarkoituksena olisi järjestää pienimuotoisesti tapahtumia ja innostaa uusia ihmisiä lajista ja sen ympärillä olevista tuotteista ja palveluista. Uusia asiakasryhmiä voidaan tavoittaa tarjoamalla myös esimerkiksi pienimuotoista rullalautailu, BMX, scoot ja rullaluistin tarvikkeita ja huoltoa, jota ei juurikaan ole tarjolla muissa alan liikkeissä.

Kivijalkamyymälässä tuotteet tulee hinnoitella korkeammaksi kuin muissa malleissa, koska kiinteitä kuluja tulee enemmän kuin muissa malleissa. Yrityksen tulee luoda laaja ja toimiva verkosto kumppaniensa tavoittamiseksi ja arvon saavuttamiseksi. Jatkuva uuden arvoinnovaation etsiminen kumppanien ja asiakkaiden piiristä on olennainen osa mallin perustaa ja arvonluontia yrityksessä. Uusia aktiviteetteja voidaan tutkia käymällä alan tapahtumissa ja kilpailuissa, joiden kautta yritys saa mahdollisuuden löytää uusia arvoketjun osia ja löytää uuden tien asiakkaiden tavoittamiseen.

Tuotteina myymälässä on tarkoituksena myydä jo tuttuja alan brändejä tuoden myös markkinoille yrityksen omalla logolla painettuja vaatteita.

Mikäli malli toimii odotusten mukaisesti, sillä on myös mahdollisuuksia levittäytyä laajemmalle. Uusille asiakkaille ja vanhoille avainasiakkaille voidaan tarjota myös kuljetusta ja valmiita pakettimatkoja alan tapahtumiin, joissa asiakkaat saadaan keskitettyä toiminnan perustan ympärille. Matkat tapahtumiin ovat hyvä mahdollisuus uusiin asiakkaisiin ja sitä myötä liiketoiminnan laajentamiseen ja yrityksen tunnettavuuden kasvattamiseen.

Samankaltaisia yrityksiä on Suomessa ja Euroopassa paljon, joten kilpailu on kovaa ja asiakkaiden tulee selkeästi saada hyötyä ja arvoa yritykseltä, mikäli kilpailussa halutaan pärjätä. Asiakkaat voidaan nähdä myös potentiaalisina myyjinä tai myynninedistäjinä, mikäli he mainostavat paikkaa ja se tuottaa heille oikeanlaista arvoa. Pelkillä ydinasiakkailla yrityksen toiminta jää liian pieneksi ja on syytä löytää uusia potentiaalisia asiakkaita laajemmista asiakasryhmistä. Sponsoroimalla paikallisia

nuoria lupauksia saadaan asiakkaat aidosti kiinnostumaan yrityksestä ja sen esikuvallisesta toiminnasta. Sponsoroinnin etuna on sen edullisuus ja näkyvyys.

#### 4.4 Liiketoimintamallien arviointi

Nykypäivän muuttuvassa toimintaympäristössä toimiva liiketoimintamalli on kilpailuetu. Vaikka liiketoimintamalleista puhutan yleisesti, 95 prosentilla ihmisistä ei ole selkeää kuvaa tai edes karkeaa käsitystä liiketoimintamallistaan, jonka seurauksena toimivien suhteiden luominen sisäisesti ja ulkoisesti on yritykselle vaikeaa. (Nastaran & Behrouz 2013.)

Liiketoimintamallien testausta käsittelevässä tutkimuksessa testattiin telekommunikaatio ja tietoliikenne yritys Magfa:n liiketoimintamallia kehittämällä kaksi eri skenaariota: Ensimmäisessä parannettiin palvelun laatua, toisessa madallettiin toiminnan kustannuksia. Laatua parantamalla asiakkaiden määrä aluksi nousi, mutta kilpailijoiden reagoinnin seurauksena asiakkaiden määrä lopulta vakiintui. Täytyy yrittää kiinnittää mahdollisimman paljon huomiota toimintaympäristön syy-seuraussuhteisiin, eikä keskittyä vain päätösten aiheuttamiin välittömiin vaikutuksiin.

Yksinkertaisimmillakin simulaatioilla voidaan saada aikaan hyviä ennusteita strategisten päätösten vaikutuksista. Tuotannon kuluja laskemalla hintoja saatiin alennettua ja kysyntä kasvoi, mutta tämän seurauksena tavarantoimittajat ja muut tuotannon yhteistyökumppanit nostivat hintojaan, jolloin suurin hyöty tulikin yhteistyökumppaneille. Tärkeää onkin ymmärtää omaa toimintaympäristöään, yhteistyökumppaneitaan, sekä ennustaa asiakkaiden ja kilpailijoiden reaktioita, jotta voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia. (Nastaran & Behrouz 2013.)

Lehmann-Ortega ja Moingeon käsittelevät tutkimuksessaan liiketoimintamallien toimivuuden arviointia. Yksi näkökulma mallin arviointiin on yrityksen arvolutapauksen, arvon tuottamiseen liittyvien keinojen ja yrityksen ansaintamallin yhteensopivuuden ja realistisuuden arvioiminen. Arvolutapaus käsittää yrityksen kohderyhmän ja toisaalta kohderyhmälle tarjottavat tuotteet tai palvelut. Arvon tuottamisen keinoin voidaan lukea:

- Yrityksen sisäinen arvoketju eli kaikki ne toiminnot, joita yritys käyttää lopullisen tuotteen tai palvelun tuottamiseksi
  - Arvon tuottamiseen liittyvä verkosto, joka sisältää kaikki yrityksen yhteistyökumppanit.
- (Lehmann-Ortega & Moingeon 2010.)

Ansaintamalli sisältää yrityksen myyntitulot, kulurakenteen ja yrityksen käyttämän pääoman. Todetaan myös, että liiketoimintamallien käyttö mahdollistaa innovatiivisuuden. Innovatiivisuus syntyy yleensä muutoksista arvoketjussa tai arvolutapauksessa. Kun yksi tai useampi osa ketjussa muuttuu, aiheuttaa se muutoksia koko liiketoimintamalliin. Voidaan tarkastella, kuinka malli muuttuu, kun sen arvoketjun eri osia muutellaan, ja tätä kautta yrittää löytää uusia näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseen. Liiketoimintamallin kehittäminen tapahtuu yleensä parhaiten kokeilemalla erilaisia strategioita, ja siten malli kehittyy yleensä kokemusten perusteella. (Lehmann-Ortega & Moingeon 2010.)

Ghezzi ym. (2013) ottivat liiketoimintamallien arvioinnissa ensimmäisenä huomioon vaihtoehtoiset arvoverkoston rakenteet, joita vertailemalla saatiin käsitys liiketoiminnasta ja teknologisista erikoisuuksista. Toisena arvioinnissa otettiin käyttöön liiketoimintamallin viitekehys erityisesti korostaen mallin ominaisuuksia eri perspektiivisten kriteerien mukaan yhtenäiseksi viitekehyyksi seuraavalla tavalla:

- Tehokkuus (Kyky tyydyttää palveluiden tarve)
- Hyötysuhde (Resurssien käytön ja palvelun arvon välisen suhteen minimointi)
- Ekonominen kestävyys (Pitkällä aikavälillä: Tasainen sijoitusten jakaminen ja arvo verkostojen kompensatio resurssien käyttöön sekä sijoitettuun pääoman tuottoon)
- Sinnikkyys ja riskien hallinta (Kyky pysyä vakaana heittelevässä ekonomiassa ja toimintaympäristössä)
- Myöntyminen (EU sääntöjen noudattaminen)

(Ghezzi, Georgiades, Reichl, Le-Sauze, Di Cairano, Gilfedder, Managiaracin, 2013.)



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyötä tehdessä opittiin ja kehitettiin uusia toimintatapoja, sekä saatiin uusia näkökulmia liiketoimintaan. Tarkastelemalla suhteellisen uutta aihetta saatiin tietoa liiketalouden uusista malleista ja niiden käytöstä. Ulkopuolisen avun saanti helpotti työn tekemistä ja siihen orientoitumista olennaisesti. Keskustelut ohjaajan kanssa kehittivät toimintaa ja antoivat uusia ajattelutapoja, sekä näkökulmia. Oma kokemusta liiketoiminnan ylläpitämisestä ole, joten opettajilta saatiin arvokkaita neuvoja kuinka liiketoimintaa mahdollisesti voitaisiin kehittää. Uusien näkökulmien tarkasteleminen ja niiden kautta opinnäytetyöstä oppiminen on ollut tärkeä osa koko prosessia ja kehittymistä alan ammattilaisena. BMC:in avulla löydettiin uusia tapoja kehittää liiketoimintamalleja ja kehittää jo olemassa olevia malleja. BMC viitekehyksessä kyettiin myös tunnistamaan arvonluonnin keinoja ja arvoinnovaatioita yrityksen sisällä.

Luomalla kolme eri mallia saatiin aikaan toisistaan eroavat mallit, joissa on kuitenkin yhtäläisyyksiä. Jokaisessa mallissa haasteena on tavoittaa riittävä määrä asiakkaita, jotta liiketoiminta on kannattavaa. Mallin luominen ja sen muokkaaminen on helpompaa alussa, kuin muuttaa jo toiminnassa olevaa liiketoiminta mallia ja edistää sitä. Mikäli yritys on luonut jäykän ja yksipuoleisen liiketoimintamallin, sen on vaikea parantaa mallia toimintaympäristön muuttuessa. Useamman mallin käyttäminen liiketoimintamallien luomisessa mahdollistaa joustavan ja kätevän arvioinnin mallien toimivuudesta. Usean mallin vertailu ja sitä kautta kilpailuedun löytäminen on tärkeä osa liiketoimintamallien käyttöä ja kehittämistä. Malli muodostuu tarkastelemalla toimintaympäristöä ja siinä vaikuttavia toimijoita ja yhteistyökumppaneita. BMC:in avulla voidaan kehittää uusia toimintatapoja yrityksen avaintoiminnoille ja täten luoda arvonäkökulma, jolla asiakkaat saadaan sitoutettua yritykseen. Liiketoimintamallien suunnittelussa tulee ottaa huomioon mallien eri mahdollisuudet; luomalla useampi malli saadaan eri arvoa tuottavia osia. Malleja kehittämällä voidaan löytää oleellinen tapa, jolla asiakkaille luodaan arvoa eroamalla kilpailijoista. Mallin kehittämistä ei tule lopettaa sen luonnin jälkeen, sillä jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö luo omat ongelmansa. Mallin kehittämisen tulee olla kestävä projekti, jossa uusia arvoa tuottavia osia ja yhteistyötä etsitään ja hoidetaan jatkuvasti.

Tärkeäksi osaksi malleja muodostuvat yrityksen toimittajat, asiakkaat ja myynti. Yrityksen täytyy löytää arvoa tuottavat kanavat ja yhteistyökumppanit, mikäli se haluaa menestyä liiketoiminnassa.

Kilpailussa haasteena on internetin yleistymisen ja sen kautta halvat hinnat ja saatavuus. Malleja vertailemalla ja muokkaamalla voidaan löytää uusia keinoja arvon luomiseen ja erilaistumiseen kilpailijoista. Toimintaympäristön puitteissa pyrkimyksenä on löytää jatkuvasti uusia tapoja tuottaa arvoa ja olla valppaana tulevaisuuden näkymien suhteen. Yrityksen tulee panostaa sen saatavuuteen ja haluttavuuteen mikäli halutaan pärjätä kovassa kilpailussa.

Business Model Canvas luo hyvät puitteet suunnitella yrityksen toimintaa ja sen tulevaisuutta. Perinteisen liiketoimintasuunnitelman rinnalla se mahdollistaa keskittymisen yrityksen oikeaan ydin osaamiseen ja tietoon. Myös kehittämistapa on innovatiivisempi ja täten luo paljon uusia mahdollisuuksia, kuinka toimia yrityksen avaintoimintojen ympärillä. Uusille yrittäjille on tärkeää suunnitella liiketoimintamallejansa innovatiivisesti ja kehittää kilpailuetua edistävä malli. Jo suunnitellessa liiketoimintamallia, on syytä suunnitella tulevaisuutta ennakoiva malli, joka on joustava organisaationlisten muutosten tekemiseen. Kilpailuedun tavoittelu on jatkuva prosessi, jota ei kannata jättää huomioimatta nopeasti muuttuvassa teknologisessa toimintaympäristössä. Verrattuna tuoteinnovaatioihin, palveluinnovaatiot voivat tuoda suuren edun arvonaluonnissa. Asiakkaan tavoittaminen ja arvonaluominen jokaiselle yrityksen verkoston osalle voi johtua yrityksen kyvystä innovoida palveluita kilpailijoita paremmin. Monet suuret yritykset ovat kiinni vanhoissa kankeissa malleissaan, joita on vaikea muuttaa jo toiminnassa olevassa isossa organisaatiossa. Jo yrityksen perustamisvaiheessa on syytä suunnitella malli, joka luo arvoa läpi yrityksen toimintaverkoston. Useat suuretkin yritykset ovat saaneet huomattavia kilpailuetuja kehittämällä innovatiivisia toimintoja yrityksen osiksi.

Työssä kehitetyt liiketoimintamallit eivät ole lopullisia, vaan neuvoa antavia ja liiketoimintaa kehittäviä. Työn tarkoituksena on luoda mallit ja pohtia niiden eri arvontuotannon kanavia ja täten pohtia kuinka innovatiivista liiketoimintaa tulisi edistää.

Valmiiden mallien kriittisen arvioinnin jälkeen suurimpana puutteena varsinkin mallien uskottavuuden ja realistisuuden kannalta pidämme toimintaympäristön analysoinnin puutetta. Varsinaista ulkoisen toimintaympäristön analyysiä ei tehty mallien luontiprosessin aikana, vaan kokosimme malleja oman kokemuseräisen tiedon varassa. Erilaiset tietolähteet toimintaympäristöön liittyen lisäisivät mallien uskottavuutta ja luotettavuutta huomattavasti, joten se tulisi sisällyttää ehdottomasti mallinluomisprosessiin.

Mallien perusteella kannattavinta olisi perustaa yhteisöllinen nettikauppa tai kivijalkamyymälä. Pelkän nettikaupan taloudellinen riski on suuri ja kilpailijoita on paljon. Myymälämalli tulisi kalliimmaksi kuin yhteisöllinen internetkauppa ja konkreettisia työtunteja ja tekemistä olisi enemmän. Alkuperäiseen liikeideaan viitaten yhteisöllinen internetkauppa olisi parempi ratkaisu verrattuna myymälätoimintaan. Yhteisöllisen internetkaupan malli on kevyt ja se on muokattavissa myös pidemmällä aikavälillä. Toiminnot yhteisöllisyyden kautta toisivat myös kehitystä alalle paikallisella alueella, jonka kautta saataisiin lisää harrastajia ja harrastustoimintaa. Myös kaupunki ja nuorisotoimintoihin voitaisiin vaikuttaa kehittävästi, mikäli oltaisiin aktiivisesti mukana päätöksenteossa ja tilaisuuksissa.

Yhteisöllisen internetkaupan kautta asiakkaiden tarpeet saataisiin tyydytettyä ja liiketoiminta saataisiin käyntiin melko pienellä taloudellisella toiminnalla. Mallilla olisi myös laajennusmahdollisuuksia, mikäli toiminta käynnistyy odotetusti. Etenkin pienempien paikkakuntien tai kaupunkien kannalta malli voisi tuoda uusia mahdollisuuksia ja tietoa laajasta ja siihen liittyvistä

tuotteista ja palveluista, jota ei aiemmin ole ollut saatavilla. Malli toisi mahdollisuuksia myös lajista kiinnostuneille osallistua toimintaan ja luoda uusia kontakteja.

Liiketoimintamallien luominen ja tarkasteleminen BMC menetelmällä on tuonut esiin uusia näkökulmia yrityksen ydintoiminnoista ja arvonluonnista sen yhteistyökumppaneille. BMC sopii hyvin aloittelevalle yrittäjälle, sillä sen kautta pystytään tarkastelemaan arvonluontia organisaation sisäisesti ja kehittämään tarvittava kilpailuetu. BMC etuina on sen muokattavuus ja sen avoimuus.

Mallien kehittämisprojekti on opettanut paljon yrityksen ydintoimintojen suunnittelusta. Aikaisempia liikelouden tietoja käyttäen pystyttiin kehittämään arvonluonti keinoiltaan kolme toisistaan eroavaa mallia, joista valittiin tarpeisiin toimivimmat vaihtoehdot.

## LÄHTEET

- OSTERWALDER, Alex, PIGNEUR, Yves. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, USA: Wiley & Sons.
- ABRAHAM, Stan. 2013. Will business model innovation replace strategic analysis? *Strategy & Leadership*, Vol. 41 Iss: 2, pp.31 – 38.
- AMIT, Raphael, ZOTT, Christoph. 2012. Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management review* spring 2012 vol 53 no 3.
- CHESBROUGH, Henry. 2007. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership* Volume: 35 Issue: 6 2007.
- GALLEGO, Jorge, RUBALCABA, Luis, HIPPE, Christiane. 2013. Services and organisational innovation: the right mix for value creation. *Management Decision*, Vol. 51 Iss: 6, pp.1117 - 1134
- GHEZZI, Antonio, GEORGIADIS, Michael, REICHL, Peter, LE-SAUZE, Nicolas, DI CAIRANO-GILFEDDER, Carla, MANAGIARACINA, Riccardo. 2013. Generating innovative interconnection business models for the future internet. *Info*, Vol. 15 Iss: 4, pp.43 – 68.
- HACKLIN, Fredrik, WALLNÖFER, Maria. The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study. *Management Decision* Volume: 50 Issue: 2 2012.
- KANDAMPULLY, Jay, DUDDY, Ria. Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships. *Management Decision* Volume: 37 Issue: 1 1999.
- LAIHONEN, Harri, 2005. Hypermedian jatko-opintoseminaari. Tampereen teknillinen yliopisto. [http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS\\_hypermedia\\_Laihonen200505.pdf](http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen200505.pdf)
- LEAVY, Brian. 2010. A system for innovating business models for breakaway growth. *Strategy & Leadership* Volume: 38 Issue: 6 2010.
- MATZLER, Kurt, BAILOM, Franz, VON DEN EICHEN, Stephan Friedrich, KOHLER, Thomas. 2013. Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy* Volume: 34 Issue: 2 2013.
- MOINGEON, Bertrand, LEHMANN-ORTEGA, Laurence. 2010. Creation and Implementation of a new business model: a disarming case study M@n@gement, suppl. Special Issue: Business Models as an Emerging Research. 13.4 pp. 266-297A 2010.

MURYA, Ash. 2012-02. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? [verkkoaineisto] [viitattu 2013-05-01]. Saatavissa: <http://www.ashmaurya.com/2012/02/why-lean-canvas/>

MÄKELÄ, Otto ja PIRHONEN, Veikka. The Business Model as a Tool of Improving Value Creation in Complex Private Service System- Case: Value Network of Electric Mobility. Aalto yliopisto. [viitattu 2013-05-05]. Saatavissa: [http://reser.net/materiali/priloge/slo/mkel\\_et\\_al.pdf](http://reser.net/materiali/priloge/slo/mkel_et_al.pdf)

NASTARAN, Hajiheydari, BEHROUZ, Zarei. 2013. Developing and manipulating business models applying system dynamics approach. Journal of Modelling in Management, Vol. 8 Iss: 2, pp.155 - 170 2013.

OSTERWALDER, Alex 2011-09-23. [haastattelu] [verkkajulkaisu] [viitattu 2013-05-01]. Saatavissa: <http://www.ariscommunity.com/users/nina-uhl/2011-09-23-expert-interview-alex-osterwalder-about-business-model-innovation>

SAINIO, Liisa-Maija, SAARENKETO, Sami, NUMMELA, Niina, ERIKSSON, Taina. 2011. Value creation of an internationalizing entrepreneurial firm; the business model perspective. Journal of Small Business and Enterprise Development 2011: 556-570.

YANG, Liu, JIANG, Wei. 2013. Business modeling for entrepreneurial firms: four cases in china. Source: Chinese Management Studies Volume: 7 Issue: 3 2013.

<b>Key partners</b> -Tapahtumien järjestäjät -Ystävät -Maahantuoja -Taitavat rullalautailijat, jotka ovat olleet pitkään harrastuksen parissa	<b>Key activities</b> -Kysynnän kartoitus -Tapahtumat -Sosiaalinen media -Tiimin ylläpito -Toiminnan ja uusien tuotteiden esille tuominen rullalautailu piireissä  <b>Key resources</b> -Paikallinen -Sitoutunut asiakaskunta -Ammattitaitoiset työntekijät	<b>Value propositions</b> -Tarjotaan srullalautailussa paljon kuluvia tuotteita -Etuja avainasiakkaille, jotka mukana toiminnassa -Tuotteet ja palvelut kätevästi ja edullisesti -Paikallisen toiminnan tukeminen -Uusia, nousevia tuotemerkkejä		<b>Customer relationships</b> -Tiimi -Keskustelu asiakkaiden kanssa -Tapahtumat  <b>Channels</b> -Pieni varasto / myymälä -Verkkokauppa -Sosiaalinen media -Suusta suuhun markkinointi	<b>Customer segments</b> -Kuopiolaiset kanta-asiakkaat -Satunnaiset ostajat Kuopion lähialueilta -Aktiiviset rullalautailijat ja nuoret lajista kiinnostuneet
<b>Cost structure</b> -Tuloilla pitäisi kattaa pieni varasto/myyntitila, tuotteiden hankintakustannukset ja promootiokustannukset -Mahdollisuus voitolliseen toimintaan, mutta ei realistisia mahdollisuuksia maksaa palkkaa kokopäiväisestä työstä. -Toimintaa voisi pyörittää muutaman hengen voimin harrastuksen omaisesti/sivutyönä		<b>Revenue streams</b> -Myyntiä paljon rullalautailuun liittyvillä tuotteilla -Vakioasiakkaille perusvälineet edullisesti -Katetta oheistuotteilla ja muilta asiakasryhmiltä -Mahdollisuus noin 80 000€ liikevaihtoon			

<b>Key partners</b>  -Maahantuoja  -Rullalautailijat  -Kuljetus yritykset  -ATK- asiantuntijat	<b>Key activities</b>  -Logistiikka  -Sponsorointi  -Tuotevalikoiman päivitys	<b>Value propositions</b>  -Edulliset hinnat  -Laaja valikoima  -Nopea toimitus ja helppo saatavuus  -Luotettavuus  -Tuotetarjouksia ja ajankohtaisia kampanjoita  -Elämyksiä kuvien ja videoiden kautta	<b>Customer relationships</b>  -Tapahtumat  -Yhteydenpito asiakkaisiin  -Sosiaalinen media	<b>Customer segments</b>  -Rullalautailun harrastajat suomessa  -Nuoriso  -Sosiaalisen median kautta kiinnostuneet
	<b>Key resources</b>  -Toimitilat  -Internetin hyödyntäminen		<b>Channels</b>  -Nettikauppa  -Sosiaalinen media  -Tapahtumat  -Tiimi	
<b>Cost structure</b>  -Logistiikka  -Palkat  -Markkinointi  -Varastotila			<b>Revenue streams</b>  -Vaatii toimiakseen suuren liikevaihdon ja paljon tuotteita  -Edullinen hintamielikuva halvemmilla tuotteilla, katetta laadukkaimilla tuotteilla ja oheistuotteilla	

<b>Key partners</b>  -Rullalautailua harrastavat ystävät  -Maahantuoja  -Valmistajat	<b>Key activities</b>  -Trendien seuraaminen  -Valikoiman päivitys  -Myymälän kunnossapito  -Yhteistyökumppanien etsiminen ja yhteistyön kehittäminen	<b>Value propositions</b>  -Hyvä sijainti, jolloin helppo tulla ostoksille  -Mahdollisuus tutustua tuotteisiin  -Asiakaspalvelu  -Viihtyisä ympäristö ja mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen  -Välineiden huolto ammattitaidolla	<b>Customer relationships</b>  -Aktiivisuus sosiaalisessa mediassa  -Arvonnat/kilpailut  -Tapahtumien ja matkojen järjestäminen	<b>Customer segments</b>  -Kuopion lähialueiden rullalautailijat kaikista ikäryhmistä  -Muotia seuraava nuoriso  -Vanhemmat, jotka ostavat lapsilleen vaatteita ja harrastusvälineitä  -Nuoriso, joka omaksuu liiketilan vapaa-ajan viettopaikaksi
	<b>Key resources</b>  -Sitoutuneet työntekijät  -Aktiivisuus paikallisessa harrastustoiminnassa		<b>Channels</b>  -Sosiaalinen media  -Myymälä  -Internetsivut  -Lehtimainonta  -Tapahtumat	
<b>Cost structure</b>  -Liiketila  -Palkat  -Markkinointi  -Kilpailut ja arvonnat			<b>Revenue streams</b>  -Hyväkatteisia tuotteita kuten vaatteita ja rullalaudan osia  -Asiakkaat valmiita maksamaanvastineeksi hyvästä palvelusta ja saatavuudesta  -Matkat tapahtumiin	